民国著名人物传集

民国工商巨擘

熊尚厚 主编

团结出版社

》 孙中山与民国元勋
》 袁世凯与北洋文武
》 冯玉祥与民国高级将领
》 宋庆龄与民主斗士
》 蔡锷与护国群英
》 孙科与国民党大佬
》 梁启超与学界名流
》 民国工商巨擘
》 张学良和民国政坛风云人物
》 蔡元培和教育家们
》 蒋介石与北伐战将
》 鲁迅和文学艺术家们


ISBN 978-7-5126-0325-7
9 787512 603257 >
定价：35.80元

民国著名人物传集

民国工商巨擘

熊尚厚　主编

团结出版社

图书在版编目（CIP）数据

民国工商巨擘/熊尚厚主编．—北京：团结出版社，2011.1
ISBN 978-7-5126-0325-7

Ⅰ.①民… Ⅱ.①熊… Ⅲ.①工业企业—企业家—生平事迹—中国—民国②商业企业—企业家—生平事迹—中国—民国
Ⅳ.①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 251161 号

出　版：团结出版社
（北京市东城区东皇城根南街 84 号　邮编：100006）
电　话：（010）65228880　65244790
网　址：www.tjpress.com
E-mail：65244790@163.com
经　销：全国新华书店
印　刷：北京中创彩色印刷有限公司

开　本：710mm×1000mm　16 开
字　数：200 千字
版　次：2011 年 3 月第 1 版
印　次：2011 年 3 月第 1 次印刷

书　号：ISBN 978-7-5126-0325-7/K.614
定　价：35.80 元

前 言

近年来各种体裁的传记著作，犹如雨后春笋，蔚为大观。今天奉献给读者的《民国工商巨擘》，有别于当今各类传记出版物，有如下几个特点：

第一，它是一本中型的列传，比一般三五千字的传记较为详细，每篇均在一二万字左右。对传主生平力求充实完整，对于无暇阅读专著的读者来说，也不失为一种快速获取知识的捷经。

第二，本书作者多具有高级学术职称，都是近代史方面的专家学者，对人物传记有着长期的写作经验，有多年研究成果的积累，对所撰写人物占有翔实的资料，进行过深入地研究，且吸取了近年来史学界的研究成果，有的还出版过专著。

第三，本书体裁颇具传记文学的特点，文笔清新、流畅，人物形象鲜明，每位传主的爱国主义思想和情怀跃然纸上，具有较强的可读性，是一篇篇的爱国诗章，一部爱国的好教材，会令读者从中获益。

第四，这些爱国的实业家，都是近代经济史上声名卓著的“明星”，每个人物在这个历史时期的奋斗历程，都显出了他们的雄才大略和远见卓识，善于经营管理的才能，在艰难苦涩的曲折坎坷斗争中勇于进取。其种种亮点会是很多的，会是读者感兴趣的。

近代中国工商业的创始与发展，经历了一个极为艰难而曲折的过程，在外有强大的外国资本及其政治、军事势力的压迫，在内受到腐败无能的政府和地方军阀势力的盘剥、官僚资本的挤压，他们只能在这些势力的夹缝中求生存。本书的这些爱国实业家，大多怀着独立发展我国

工商实业的理想，以一颗热忱爱国的情怀，谋求国家的独立富强。在民族危机深重的年代，立下以实业救国、科学救国、教育救国等等为志向，迈出了他们的人生之路，能在种种恶劣环境下成长壮大，成为中国民族工商业中的精英，着实令人钦佩。

本书收入的著名工商业家有张謇、朱葆三、简照南简玉阶兄弟、荣宗敬荣德生兄弟、穆藕初、周学熙、范旭东、刘鸿生；航运企业家虞洽卿、卢作孚；金融企业家周作民、陈光甫、张嘉璈、钱新之；华侨企业家陈嘉庚、张弼士、胡文虎等，一共17人。这些著名实业家，共同点都是热忱的爱国主义者。有的以爱国主义为动力，高举爱国主义旗帜，在人民群众的反帝爱国运动中，在抵制外货的运动中成长，取得了卓越的成就；有的以实业救国、科技救国为理想，渴望实现国家工业化，为国家的独立富强而奋斗；有的涉足政坛，参与政治活动和救国运动，以及有关政府当局的政治、经济活动，厕身绅商，亦商亦官；有的颇具慧眼，远见卓识，重视经营管理，大胆开拓，不断革除陈规陋习，对规章制度不断改革，使“创办、改革、成功”“循环不断”，使自己的企业在管理方面实现现代化、企业化、是精心擘划的理财能手；有的重视人才、善于用人，深知事业的“真正基础是人才”，高薪聘用技术专家，引进西方先进技术，深知“科学技术是工业发展的基础”，并视教育为“振兴工商之基”，极力资助兴办教育，培养人才，或创办有关科技的刊物；有的通过“服务社会”，“改造社会”去“建立现代的集团生活”，以求实现国家的现代化。

这些爱国实业家的成功之处，均在于他们经营有方，管理有术，善于革新、重视人才和科研。凡在经营管理方面显示出才能者，均能获得巨大成功，反之则遭到失败，其经验教训都是很有价值的借鉴，对我们今天的社会主义建设会是有益的。从这些著名爱国实业家的历史上，也可以看到我国近代工商业发展的曲折历程，有如中国民族工商业的一部活生生的画卷。其每个人的一生，为救国而奔走，一生饱尝种种艰难苦

涩，矢志振兴中华，努力办好民族工商业，对我国工商金融业发展的贡献，值得人们深深地怀念。

本书不足和错误之处，乞请读者不啬批评指正。同时也望作者与编者沟通信息，加强联系。

编者2010年11月

于北京王府井大街东厂胡同一号

目 录

民族卷烟工业巨擘简照南、简玉阶

简照南、简玉阶，著名的爱国华侨卷烟业企业家，是我国民族卷烟工业开拓者之一，民族卷烟工业的巨擘。南洋兄弟烟草公司斗争中崛起、发展、壮大。1936年在内外交困下被官僚资本吞并，简氏事业衰败。

粉、纱业大王荣氏兄弟

果鸿孝(59)

荣宗敬、荣德生,近代中国著名荣氏企业创办人。荣氏兄弟投资开办茂新面粉公司、福新面粉公司和申新纺织公司三大企业系统。规模宏大,被人称为面粉大王、纺织大王。为中国民族工业的发展作出过巨大贡献。

“棉纱巨子”穆藕初

果鸿孝(77)

穆藕初,我国近代实业界的“棉纱巨子”。先后创办有德大、厚生、豫丰等纱厂,并采用科学管理方法经营,是一位有雄才大略和远见卓识的企业家。他热忱爱国,积极支持抗日,为救国而奔走,是一位爱国企业家。

北方的近代实业家周学熙

郝庆元(93)

周学熙,北方著名的近代实业家。清末主持开平矿务局的经营。在直隶工艺局总办任内,先后创办启新、华新等20多家企业,并进行劝工活动。至1911年发展到135家,为推进北方工业的发展作出巨大贡献。民初两任北京政府财政总长,被称"中国第一理财能手"。

爱国金融家周作民

完颜绍元(109)

周作民,爱国金融家。始初得交通银行协理任凤苞的推荐,进入交通银行。继后又依靠皖系军阀倪嗣冲创办金城银行。对扶持我国民族工矿、交通和商贸作出过贡献,是一位著名的爱国金融家。

中国化学工业的开路先锋和奠基人——范旭东

熊尚厚(129)

范旭东,著名爱国实业家。先后创办久大、永利和黄海等化工企业,在中国开创了精盐和酸、碱等“化工业之母”,成为中国化工业的开路先锋和奠基人,民族工业先导者。

上海著名企业家虞洽卿

汪仁泽(147)

虞洽卿,上海著名企业家。出身买办。曾独资创办三北航运集团,经营多种工商、金融企业,担任上海总商会会长等众多社会公职,是一位民族企业家。

勇于开拓和革新的银行家陈光甫

陈光甫，著名金融企业家。上海商业储蓄银行创办人。勇于开拓，把一个几万元资本的小银行，发展成有名的“南四行”之一。在近代中国金融界占有重要地位。

火柴大王刘鸿生

刘鸿生,上海爱国实业家。以买办和煤业发家,先后投资火柴、水泥、毛纺、煤矿及金融等业,被称"煤炭大王"、"火柴大王"、"毛纺大王",是一位杰出的民族资本企业家。

一代船王卢作孚

卢作孚,著名的川江一代船王,民生公司创办人。以一支小轮船起家,发展成垄断长江上游的航业兼实业的资本集团。是一位令人景仰的爱国实业家。

一生的角色变换张嘉璈

张嘉璈,著名金融家。清末主张君主立宪和维新。民初从"议会政治"醒悟转到金融,对中国银行革兴使之成为商业银行。国民党统治时代,在旋流中搏击失败,只好从政帮蒋介石火中取栗,最后成为一个海外游子。

"善财童子"钱新之

钱新之,我国著名金融家。民初步入交通银行,以革新而才名播扬。给蒋介石财政支持,当上了大官。弃官后经商,开办了煤矿、运输、纺织、信托及保险等业。

战后被蒋介石强制限价政策割肉,金融实业救国理想破灭。

华侨旗帜陈嘉庚

陈嘉庚,马来西亚著名大企业家、老同盟会员。在新加坡经营橡胶和制造致富。是一位爱国爱乡、热心公益教育的华侨首领。被誉为"华侨旗帜,民族光辉"。

张裕公司创始人——著名客属华侨实业家

韩信夫(293)

张弼士,南洋华侨著名企业家。以经营垦植、橡胶、锡矿和航业致富。嗣后在国内亦商亦官,投资众多企业,其中以在烟台开办张裕酿酒公司为最著名。民初仍是亦商亦官经营多种企业。一生还热心捐资办学和兴办福利事业。

万金油大王胡文虎

陈　民(309)

胡文虎,南洋著名华侨企业家,报业家和慈善家。以经营虎标万金油等成药致富,号称"万金油大王"。又独资创办中英文报纸十多家,一度享有"报业大王"称号。一生还热衷于教育和慈善事业。

后　记

爱国实业家教育家
张謇

朱信泉

张　謇，东南名噪一时的实业家和教育家。清末组织预备立宪公会，推动立宪运动。民初曾任实业总长、农商总长。兴办有数家大生纱厂及面粉、航运等众多企业，形成大生资本集团，对我国民族资本的发展起过带头和促进作用。并曾创办学校多所，在提倡教育方面亦有过贡献。



张　謇（1853—1926）

张謇，字季直，号啬庵，江苏南通人，清朝末年的状元。中日甲午战争以后，在江苏通州（今南通市）一带，兴办实业和教育而名噪一时。他积极投入20世纪初年发生的第二次改良主义运动，即立宪运动。辛亥革命时，他转为赞同共和，受到南北双方的重视。他曾在南京临时政府内担任过3个月的实业总长，1913年7月又在北洋政府里担任过两年的农商总长兼全国水利局总裁。张謇是位清末从封建士绅转化过来的民族资产阶级上层人物。他在兴办实业方面所取得的成就，对我国民族资本主义的发展起了带头和促进作用。但他在思想上政治上常表现为保守，反映了民族资产阶级上层人物的那种既期盼政治得到改善，而有利于民族经济的发展；同时又担心政局大变动，可能给企业前景和命运带来危险的矛盾心态。张謇的经历，表明中国民族资产阶级人士在中国社会各阶级力量对比中，争生存求发展的曲折和艰辛。

一、苦学和游幕

1853年7月1日，张謇出生在江苏海门常乐镇的一个富裕农民家庭里，排行第四，少时聪明，喜爱读书，五岁时能背诵《千字文》，父亲张彭年对他尽力培植，期望他能科举成名，荣宗耀祖。张謇十六岁便考取了秀才。因为误认与如皋一个姓张的为一族，到如皋去应考，遭到人家的敲诈和勒索。为了改正失误，恢复南通本籍，涉讼连年，负债千余元，家境因而艰难起来[①]。1873年张謇不得不外出谋生，起初到江宁（今南京市），给发审局委员孙云锦担任书记；1876年到浦口庆军统领吴长庆幕中，办理公文兼教授吴家子弟读书，深得吴的赏识和信任。

1880年夏，法国帝国主义侵略越南并侵犯中国领海，我国沿海戒严。清廷调吴长庆率军六营移驻山东登州（今蓬莱），督办山东海防，张謇随

① 清末科举考试规定，凡是应考之人，他的三代人中，应有做过学官，或进过学的，方可招考，否则称为“冷籍”，不能应考。如要应考，必须找同族中有上述资格的人，或廪生去“认保”，再由同县廪生连环出保，即“派保”，方有资格应考。


张 謇

军开往登州。次年5月，袁世凯来登州投军，吴长庆留袁在营读书候事，并嘱张謇为袁批改文章，袁遂拜张謇为师。1882年朝鲜发生“壬午兵变”，朝鲜国王派人向清政府求援。清廷派吴长庆率领清军六营，赴朝鲜援护，吴长庆委张謇筹划援朝的前敌军事。张謇运筹策划，使乱事迅速平定，表现了难得的办事才能，受到朝鲜国王李熙的赞誉。吴长庆曾拟专折保举张謇，以酬其功，但他宁愿从科第进身而作罢。1884年3月，吴长庆奉命归国，驻军奉天之金州（今辽宁金县），不久病殁，张謇遂离开庆军。

十年游幕生涯，张謇南奔北走，一边办事，一边读书，学识才干都有增进。由于他才干出众，善于作叙事论理的文章，加之替府主办事策划非常忠勤刻苦，所以名声也日渐高了起来。19世纪70年代以后，正是英法俄德日等列强加紧侵略越南、缅甸、朝鲜等中国的邻邦，使他们沦为殖民地并进一步侵人我国之际，边疆危机日迫。张謇深感国势阽危，出于一个正直士人的爱国心，切望国家有所振作。如1879年，张謇在代江苏学政夏同善草拟的《沥陈时事疏》中，曾痛诋洋务派误国媚外，认为“中国之大患不在外侮之纷乘，而在自强之无实”，十余年来“立总局、购兵械、沿江海设防，岁糜百千万金钱。日日议自强，而有事曾不能一战，且捐数百万于仇敌，缓词而乞和”。还提出屯边储木、备战等主张。同年在为吴长庆草拟《陈中俄战局疏》中，剖析李鸿章“以和为和”之非，吁请朝廷“乾纲独断”，“以战为和”，拒绝沙俄的侵略要求。1882年他代吴长庆草拟的《乘时规复流虬策》和《朝鲜善后六策》，曾在朝臣大吏中引起议论。刑部尚书潘祖荫、工部尚书翁同龢就很称赞，而直隶

总督李鸿章却“怪其多事”[①]。

张謇对洋务派首领的无能和误国，是很鄙视的，认为当代的“达官巨公”能苟且保功名的已属上流，其余的不过是患得患失的鄙夫罢了。其时两广总督张树声、直隶总督李鸿章都曾派人聘他入幕，他都谢绝了，并以“南不拜张，北不拜李”，“良禽择木而栖”以自豪。张謇的爱国心和不阿权势的品质，曾为当时朝臣中的清流派官僚所器重。

1885年秋，张謇到北京参加顺天府乡试，考取第二名举人，深得主考官潘祖荫、翁同龢赏识。在此后的八年中，他除四次赴京参加会试和一度去开封府充当幕宾外，主要在江苏赣榆选青书院和崇明瀛州书院担任山长。

外侮日亟、内政腐败、民族危机深重的局面，激荡了国内改良主义思潮的发展。据张謇自己说，从1886年会试失败后，就有了“中国需兴实业，其责任须士大夫先之”[②] 的想法，但苦于无所凭借，只是在江苏海门农村，提倡了一阵养蚕种桑。

二、科举成名，另辟新路

1894年张謇到北京参加礼部会试，中六十名贡士，殿试取一甲第一名（状元），赐进士及第，授翰林院修撰。自1868年应考，从秀才、举人到进士，他经过二十六年的奋斗，才博得了科场中的最高荣誉。按照当时读书人的道路，科举成名之后，该是入仕途做官了。不巧，这一年爆发了中日战争，结果中国战败。张謇认为这是北洋大臣李鸿章在“壬午兵变”后不接受“朝鲜善后六策”，一味奉行妥协退让政策的结果。他除参加翰林院五十七人合疏请恭亲王秉政、三十五人合疏劾李鸿章外，又单独上疏痛劾李鸿章“战不备，败和局”，“试问以四朝之元老，筹三

① 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局1930年9月初版，第41页。

② 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局1930年9月初版，《年谱》第54页。

省之海防，统胜兵精卒五十营，设机厂学堂六七处，历时二十年之久，用财数千万之多。一旦有事，但能漫为大言，胁制朝野，曾无一端立于可战之地，以善可和之局”。认为“稍有人理，能无痛心”①。奏疏刚上，老父病逝的电报忽来，国难家忧，悲愤交集，于是张謇请假回乡奔丧。时局如此，使张謇不得不思考，日本一小国反能战胜老大的中国；日本何以强？中国何以弱？结论是除了振兴实业，别无他途。这就坚定了他不愿做官，而决心另辟新路的想法。他在写给翰林院同事的信中说：“愿为小民尽稍有知见之心，不愿厕贵人更不值计较之气；愿成一分一毫有用之事，不愿居八命九命可耻之官”，“以为士生今日，固宜如此。”②



创业时代的张謇

三、兴实业、办教育，名噪东南

1895年4月，日本强迫清政府签订了结束中日战争的不平等条约——《马关条约》，除了割地、赔款、开辟商埠外，还有允许日本人在中国内地开办工厂的条款。它表明外国资本主义对中国的侵略，已由商品输出为主，转为以资本输出为主。它加深了中国的半殖地化的危机。为了对付帝国主义的经济掠夺，不少人提出“设厂自救”的呼吁。当时张之洞正署理两江总督，为了抢在外资在内地设厂之前创办一些工厂，他请准朝廷允许在南京、上海、苏州设立商务局，同时准备在长江口南北的苏州和通州各设一纱厂。张之洞对张謇也很赏识，起初委派他在通州、海门一带主办团练，后来叫他在通州集资兴办纱厂，张謇接受了这个任

① 张謇：《呈翰林院代奏劾大学士李鸿章疏》《张季子九录·政闻录》卷一第12页。

② 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局1930年9月初版，第82页。



1899 年，张謇在江苏南通创办的大生纱厂

务。不久刘坤一继任两江总督，他又得到刘坤一的支持。张謇投身实业，反映了中国社会在由封建社会沦为半殖民地半封建社会过程中，一部分地主绅商向资产阶级转化的趋向。作为早期的民办企业，它具有倡导的性质。“其时风气未开，上下疑阻”，所以张謇在创办企业的过程中，不能不碰到许多困难。



大生纱厂商标

张謇把筹建的纱厂取名为“大生纱厂”，取意于儒家名言：“天地之大德，曰生。”他后来曾解释这句话说：“一切政治及学问最低的期望，要使得大多数老百姓都能得到最低水平线上的生活。”又说：“我在家塾读书的时候，亦很钦佩宋儒程朱阐明‘民吾同胞，物吾同兴’精义，但后来研究程朱的历史，他们原来都是说而不做。因此我很想力矫其弊，做一点成绩，替书生争气。”[①] 自从 1896 年秋筹组董事会开始，到 1899 年 5 月把大生纱厂建成，其间几经艰难，危而复安。

首先碰到的是招集股份不易。张謇是个穷书生，自己并无资金，有钱人对于把大笔银钱交给一个书生去办工厂，心怀疑虑；加上这时正碰到上海棉纺业不景气。

① 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局 1930 年 9 月初版，第 251—252 页。



大生纱厂码头

其次是通州和上海的董事之间，在是否领用官款买来的机器和双方在承担集股份额等问题上发生分歧，结果上海方面的董事退出不干了，筹资集股和建厂的担子，便全部落在通董特别是张謇的肩上。他为此奔走各处，向相识诉苦求助，但“赞者一，助者不及一”。有时急得张謇在黄浦江畔徘徊，仰天长叹，看江也长叹。向各方求援告急的信“几乎字字有泪”。张謇在外边奔波，有时连旅费也用尽了，幸亏他书法颇佳，只好用卖字来救急。

再次，是工厂短缺营运资金。建厂中的种种困难，经张謇等人努力，总算过去了。可是刚投产，就因营运资金不足，面临停车关厂的威胁。张謇为此各处奔走，但无人答理，最后逼得只好决定“买花纺纱，卖纱收花，更续自转，至不能有花纺纱，则停车而闭厂。”



大生机器纺纱厂发行的股票

大生纱厂建成时，有原始资本四十四万五千两，纱锭二万零四百枚。投产后，通州棉纱“售值日起，辗转买棉供纺，得不停辍。”

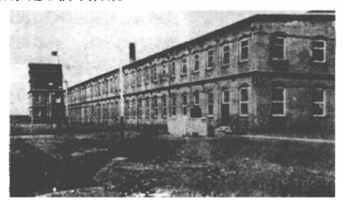
大生纱厂投产后，得到了官府的支持。通州地区也具有发展棉纺织业的有利条件，即产棉多、质量好，原料来源充沛；通州农家多以织土

布为副业，棉纱在本地有广阔的市场；就地收花和销纱，运费大为节省；雇用本地工人，特别是来自四乡的女工和童工，工资十分低廉。大生纱厂正是凭借这些有利条件而大获赢利。张謇等人对勤俭创业、改善经营管理也十分注意。在大生建厂过程中，张謇自家的“生计赖书院月俸百金，未支厂一钱”，“全厂上下内外数十人，除洋工程师外，一切俸给食用开支，未满万金”。开车后张謇专门制订了“厂约”，为各董事、部门、管事人员分别规定了工作职责和奖惩办法。该厂投产后不但较快地站稳了脚跟，经受住了洋商、洋货的竞争，而且年年盈余。在大生纱厂开办之前，通州地区所产棉花多为日商购去，而市面上的棉纱多半是日货。大生开办不几年，就逐布把洋纱挤出本地市场，起了抵制外国经济侵略的作用。大生纱厂创办成功，是张謇生平的一件大事，它也鼓励了一些有钱人敢于投资办厂，对我国民族资本主义经济的发展，起了倡导作用。



1902 年，张謇在南通创办的大兴面粉厂（1909 年改为复新面厂）

1904 年，张謇利用纱厂的盈余和续招新股的办法，为大生钞厂增加资本六十三万两，增添纱锭二万零四百枚。1907 年又在崇明久隆镇（今属启东县）建成大生二



1907 年，张謇在崇明创办的大生纱厂（大生二厂）

厂，资本一百万两，纱锭二万六千枚。从1899年起到1913年，大生纱厂共获净利约五百四十万两，发展成为拥有资本二百万两和六万七千枚纱锭的大厂，是“欧战以前华资纱厂中唯一成功的厂”①。



1915年张謇出资创办通燧火柴公司，生产火柴

为了发展生产，使大生在通州地区能自成系统，张謇又陆续开办了一批企业。为了增加棉花来源，1900年兴办了通海垦牧公司；为了解决棉子出路，1902年办了广生榨油公司；为了利用大生纱厂的多余的动力，办了大兴面粉厂；为了解决原料和产品的运输，1904年办了上海大达外江轮步公司和南通天生港轮步公司；为了维修和制造机器设备，1906年创办了资生铁冶厂。此外还创办了吕四盐业公司，同仁泰盐业公司、吕四渔业公司、大隆油皂厂、阜生蚕桑公司、泽生水利公司、达通航业转运公司、大中通运公司和翰墨林印书馆等。张謇参加投资的企业则有：上海大生轮船公司、镇江大照电灯厂、镇江螺丝山铅笔公司、吴淞江浙渔业公司、海州赣丰饼油公司、宿迁耀徐玻璃厂、景德镇江西瓷



通海墾牧公司股票

總理張謇

協理江導岷

第四百八拾八號

通海垦牧公司发行的股票

① 严中平：《中国纺织史稿》科学出版社，1963年版，第57页。

业公司、苏省铁路公司和中国图书公司等。据不完全统计，此时大生集团投资于各企业的资本总额达到九百万元。资金来源除新集股份外，大生自办的“各公司周转之资，诚以大生公积款为母。”



张謇1903年开始集资筹办资生铁冶公司。

张謇不仅是个“实业救国”论者，也是“教育救国”论的认真实行者，他在创办实业见成效后，就在本地举办教育事业。1902年春，张謇应两江总督刘坤一的邀请，到南京商讨兴办教育的次序。他提议先办师范和小学，却遭到无知的司道官员的反对，于是张謇决定在通州自办师范学校。他用大生建厂时未曾支取的存薪两万多元，加上友人沈燮均等人的赞助，共得三万多元，作为开办费。利用通州城南的千佛寺，进行翻修建造，作为校址。聘请王国维等和日本教师共十余人担任教员，开办了我国第一所师范学堂。其后，他用大生纱厂的一小部分盈余和捐募所得，又在通州创办了女子师范、幼稚园、小学和中学。此外，还先后开办了十多所职业学校或传习所，其中以纺织、农业和医校比较有名，三校后来又扩



通州师范学校1912年改称江苏省代用师范。以后又称私立张謇中学、私立通州师范、南通师范学校等

充为专科，1920年曾合并为南通大学。在外地，由张謇倡议或资助而设立的学校有：吴淞商船学校，吴县铁路学校，吴淞中国公学，上海复旦学院，龙门师范，扬州两淮两等小学、中学和师范，南京高等师范，河海工程学校等。此外，他在通州还创办了图书馆、博物苑、气象台、盲哑学校、伶工学社、剧场、体育场、公园和医院等。

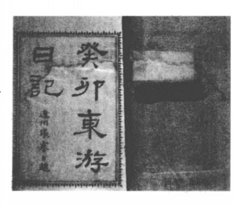
张謇由于举办实业和教育成绩可观，受到清政府和社会的重视。1904年清政府赏给他三品衔为商部头等顾问官，1907年被举为江苏宁属教育会会长，1911年学部奏任他为中央教育会会长，成为名噪东南的实业家和教育家。

四、热衷立宪与赞成共和

在清末，张謇作为一个从封建士绅行列中转化过来的民族资产阶级上层人士，他在兴实业、办教育方面所取得的成就，对扩大民族资产阶级的经济基础和社会基础而言是有益的，客观上也为社会进步所必需。但张謇在政治方面则囿于资产阶级改良主义。他对政府顽固、社会腐败不满，希望有所变革，以利民族资本主义的发展；但他能够成名得利取得成就，却得力于当局和统治者的支持，所以他总是企图在维持现政权的前提下来进行改良。他的政治态度，常常表现为保守。

19世纪末年，当康有为倡言维新变法的时候，张謇正在通州埋头建设纱厂。1895年11月康有为到上海办强学会，讲中国自强之学，张謇虽名列公启，但并未参加活动。1898年戊戌变法那年，张謇因服父丧假满，到北京翰林院销假并补试散馆。当时宫廷中因维新变法，帝党、后党之间矛盾加剧，光绪皇帝的师傅翁同龢被慈禧强令开缺回籍。张謇预感到朝局将要变化，对于康、梁的变法是既疑且惧，劝说康有为“勿轻举”，认为“事固必不成，祸之所届，亦不可测”[①]。他劝说翁同

① 张謇《呈翰林院代表奏劾大学士李鸿章疏》《张季子录·政闻录》卷一第45页。



1903年5月，张謇到日本参观访问，对日本实行君主立宪取得的成就，留有深刻印象

龢赶紧离京，以远祸。不久他也回到通州。

对1900年北方发生的义和团反帝斗争，张謇是持反对态度的。北方的动乱，也影响到大生纱厂的营业，出现“纱滞不销，危险又见”的局面。他更担心动乱扩大到南方，认为“揭杆之徒，在所可虑”①，他劝说两江总督刘坤一参加“东南互保”，由东南地区的统治者和外国在华势力，携手维持本地区的秩序和安宁。为了釜底抽薪防患于未萌，张謇还建议刘坤一“招抚”在江下游一带活动的“盐枭”徐宝山一伙。刘坤一采纳了这些建议。

庚子之后，清政府的统治更加衰弱了。为了维护其腐朽的统治，不得不宣布要改行新政策以装饰门面，拉拢资产阶级和欺骗民众。1901年，清廷特设督办政务处主持新政，并“诏求直言”，提出改革意见。张謇就写了《变法平议》，列举清政府六部应该兴革事宜四十二条，“主张在不流血不纷争的状态范围以内，循序改进”②。事实证明，清廷顽固派并不准备进行任何改革，《变法平议》的遭遇，只能是纸上空谈。此后，以孙中山为首的革命派领导的革命运动兴起，而以康有为、梁启超为首的保皇派，则鼓吹“君主立宪”来进行抵制。张謇是同情康、梁的。

1903年5月，张謇到日本参观访问，对日本实行君主立宪取得的成就，获有深刻的印象。1904年，他为湖广总督张之洞和两江总督魏

① 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局1930年9月初版，第85页。
② 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局1930年9月初版，第135页。

光焘代撰“拟请立宪奏稿”；还和赵凤昌合刻《日本宪法》一书，分送达官贵人，以至北京内廷，向清政府吁求立宪。张謇赞同立宪的理由，是惧怕革命会带来如历史上“六朝五代”那样的纷乱，还担心引起列强的干涉而召瓜分。认为“不若立宪可以安上全下，国犹可国。”诚然，张謇也希望通过立宪来改良政治，使清政府变得较为合乎资产阶级的需要，有利于农工商实业的发展和国家的富强。

1904 年的日俄战争，日胜俄败。改良派视为立宪国的胜利和专制国的失败，以及必须立宪的确证。张謇在写给袁世凯的信中就认为“日俄之胜负，立宪专制之胜负也”。于是改良派纷纷游说公卿，宣传立宪。在当时革命日益兴起的威胁和改良派的策动下，清政府的一些驻外使节和督抚大员也相继倡言立宪。清廷迫于形势，于 1905 年 10 月下旬派出载泽等五大臣出洋考察，次年 8 月考察归国，认为立宪有皇权永固、外患渐轻和内乱可弭三大好处，清廷几经斟酌于 9 月 1 日颁布了预备立宪的诏旨。改良派们都为之满心欢喜。张謇则联络江、浙、闽的名士和实业界、政界名人，在上海组成预备立宪公会。郑孝胥任会长，张謇、汤寿潜任副会长，积极进行开导国民政治知识的宣传。随后，一些省也纷纷成立了立宪团体。从此资产阶级改良主义各派都麇集到“立宪”的旗号下，成为立宪派。在其后的请愿召开国会运动中，张謇扮演了重要角色。

立宪派对清政府的空言立宪不办实事，或借预备立宪之名，行加强君主专制之实是不满意的。他们把活动重点，从宣传立宪转到要求“速开国会”的请愿运动上来。1907 年 10 月，宪政讲习会会长熊范舆和沈钧儒、雷光宇、恒钧等，领衔上书清廷，请求开设民选议院，成为上书请开国会的先声。其后，上书请开国会的续有继起。1908 年 6 月 30 日和 7 月 11 日，预备立宪公会的正副会长郑孝胥、张謇、汤寿潜等，就曾两次电请在两年内速开国会。8 月 11 日，预备立宪公会联合一些省的立宪组织，选派代表到京，向都察院呈递请愿书。各省请愿书都征集

了许多人的签名，从几千人到一两万人签名的都有，使立宪运动初步具有一定程度的群众性。

清廷对请愿开国会的运动是既疑且惧的，认为这是"民气喧嚣"、"横议干政"的表现。顽固派大臣于式枚曾几次奏请缓行立宪。政闻社社员法部主事陈景仁，电请三年内开国会，并要求把于式枚革职以谢天下。清廷早已准备借机镇压请愿运动，就以此借口说，政闻社是康有为、梁启超等戊戌政变时的国事犯组织起来的，而"陈景仁身为职官，竟敢附和比昵，倡率生事，殊属谬妄"，将陈革职。不久又将政闻社查禁。对于各省立宪派的请愿，则采取敷衍的办法，于8月底颁谕定期九年召集国会，实行宪政，并公布了九年筹备事宜的清单。清单规定，1909年各省成立咨议局，于是立宪派在清廷软硬兼施的情况下，转而投入筹备咨议局的活动。

1909年10月，各省咨议局成立。议席几乎全为立宪派所包办。张謇也当选为江苏咨议局议长。不久，他发表了《请速开国会建设责任内阁以图补救意见书》，极言形势危迫，要求缩短预备立宪期限，提前于宣统三年（1911年）召集国会；在开国会前，准许召开临时国会，成立责任内阁。与此同时，张謇策动江苏巡抚瑞澂联络各省督抚合词奏请速开国会，组织责任内阁，又以江苏咨议局的名义，通电各省咨议局，并派出得力人员分赴各省游说，组织联合请愿。很快就获得各省立宪派的响应。12月，苏、浙、皖、赣、湘、鄂、闽、粤、桂、豫、鲁、直、陕、晋、奉、吉等十六省咨议局的代表三十余人到上海开会，组织国会请



江苏省谘义局

愿同志会，约定1910年1月齐集北京请愿。当各省代表北上临行之际，张謇设宴饯行并发表演说，要求代表“秩然秉礼，输诚而请”，“设不得请，至于三至于四至于无尽，诚不已，则请也不已。”[①] 冀图用磕头乞求的办法，获得恩赐的立宪。1910年1月16日，代表们向北京都察院呈递请愿书，要求于1911年召开国会。31日清廷以筹备既未完全，国民知识又未划一为借口，予以拒绝。于是代表们本着“设不得请”，就再三再四请愿的精神，和各省咨议局并力作第二次请愿的准备。6月17日，请愿代表向都察院呈递了十份请愿书，号称联合各省二十万人之请。27日又遭到清廷的再次拒绝，且严诫以后“毋得再行渎请”。但立宪派并未因此而畏缩，展开第三次请愿的准备。张謇则以江苏咨议局议长的名义发出公启，邀请各省议长齐到北京，组成议长请愿团，向资政院陈请建议，以开第三次请愿的新面目。8月间，各省咨议局联合会在京成立，开会通过了向资政院提出的请开国会议案。各省立宪派还分向本省督抚吁请出面奏请朝廷速开国会。10月25日，十七省督抚联合电请立即组织内阁，定明年开设国会。次日，资政院也在请愿运动影响下，一致通过了奏请速开国会折稿，连同请愿团的上书，一并入奏。第三次请愿运动是规模最大的一次，并得到各省督抚和资政院的支持，清廷不得不做些让步。11月4日清廷宣布缩短预备期限三年，于宣统五年后开国会的谕旨。在此之前，先厘订官制，设立内阁。并宣称：“一经宣布，更不能再议更张”，“此后倘有无知愚氓借词煽惑，或希图破坏，或逾越范围，均足扰害治安，必即按法惩办”。同时谕令所有请愿代表“即日散归，各安职业”。对此，请愿代表团中的江浙代表认为请愿已获一定成效，害怕进一步请愿会与朝廷发生对抗，决定遵命“散归”。张謇闻知京中消息，也认为他不必再率议长代表团赴京请愿了，说“此行可以免矣。”但多数省的请愿代表，仍坚持明年即开国会，准

---

① 张謇《张季子九录・文录》卷十第11页。

备进行第四次请愿。由于江浙代表团的散归，清廷对天津请愿学生进行了镇压，并把东三省入京请愿代表押送回籍，第四次请愿以流产告终。请愿运动的失败，使许多立宪派人士对清廷感到痛心绝望。

1911年5月，清政府裁撤军机处，改设内阁。国务大臣十三人，竟有九人是满蒙贵族，而其中五名又是皇族成员，汉族大臣只有四人，人们把这个内阁称做“皇族内阁”。从而更加暴露了清廷假立宪真专制的丑恶面目。连张謇这个立宪派中的温和分子，也气愤地指责清廷“举措乖张”，使“全国为之解体”，哀叹“朝野上下，不啻加离心力百倍，可惧也”。①



1904年，张謇在写给袁世凯的信中认为：“日俄之胜负，立宪专制之胜负也”。宣传立宪

立宪派的请愿开国会运动虽然失败了，但通过这次请愿运动，改良主义各派，把力量聚集起来作了一次检阅，并撑握了各省咨议局这个地方上唯一合法的“民意”机构，增加了立宪派上层分子在社会上的声望和影响；同时也为立宪派在辛亥革命爆发后，改为赞成共和、附和革命或投机革命，趁机取得地方上的许多权力，准备了思想上和组织上的条件。而立宪派的向背，正是辛亥革命能取得成功，但胜利之果很快又被北洋军阀攘夺而去的一个重要因素。

1911年10月10日，武昌起义爆发。在起义前几天，张謇因经营大维纱厂的事务来到汉口。起义那天，他正从汉口乘轮东下，船到安庆，得知革命军已占领武昌，连忙赶到南京，劝说江宁将军铁良和两江总督

① 张謇《呈翰林院代表奏劾大学士李鸿章疏》《张季子录·政闻录》卷一第66页。

张人骏派兵“亟援鄂”，并奏请朝廷“速颁决行宪法之谕”，来对付革命。但张人骏“大诋立宪，不援鄂”。张謇见计不得售，又赶到苏州，在征得江苏巡抚程德全的同意后，连夜代程草拟“请组内阁宣布立宪疏”稿。接着又用江苏咨议局的名义，打电报给北京内阁，“请宣布立宪开国会”，仍想用迅速立宪的办法，来挽回已失的人心和阻挠革命，随后他回到通州。但形势逼人，11 月 4 日革命军光复上海；5 日苏州、杭州宣布独立，程德全、汤寿潜分别被推为江苏和浙江鄱督；8 日革命军乘军舰开到张謇的家乡通州。这下子使他感到“闭门缩屋”坐待形势发展是不行的了。次日，他前往上海，和同党商量进止。得知一个月内，已有十四省宣布独立，清朝大势已去。于是派人和革命党人联络，表示赞成共和、附和革命。为了公开表示态度，他发表了若干文章函电，说“环观世界，默察人心，舍共和无可为和平之结果者，趋势使然也”，“是故国民未能脱离君主政府，只有立宪，请求共和不可得；既脱离君主政府，号召君主立宪不可得；亦国势事实为之也。”[①] 张謇之改赞共和，不过是承认已经不可改变的事实，并非放弃改良主义主张。想只改变君主政体，就能使革命停顿下来，以符合改良派狭隘的眼前利益。他担心南北“意见不一，领土以分”，认为能够使中国实现共和、南北统一并能发展实业的关键人物，是袁世凯而不是孙中山。

立宪派的转变，受到革命派的欢迎，并企图利用这些上层人物的名望来加强革命的号召力。由于革命派的软弱和政治上的幼稚，从而便利改良派从内部来牵引革命派，向大地主大买办势力妥协。1911 年 12 月举行南北议和，在谈判过程中，张謇曾居间作掮客，约请唐绍仪和黄兴等在赵凤昌家中进行多次密谈。最后约定，只要袁世凯迫使清帝退位，即举袁为共和国大总统。密谈成交后，张謇给袁世凯去电，“甲日退满，乙日拥公，东南诸方，一切通过。昨由中山、少川先后电达”，“愿公

---

① 张謇：《建立共和政体之理由书》、《张季子九录·政闻录》卷三第 43 页。



老年时期的张謇

奋其英略，旦夕之间，戡定大局”①。以袁世凯为代表的大地主大买办势力，由于得到改良派的支持，因而比较容易地夺得了辛亥革命的胜利果实，并在“共和”的形式下，建立起北洋军阀的独裁统治。

当时革命党人对张謇这位实业家，也是十分器重的。江北、上海、镇江、江苏四都督，曾公推他为两淮盐政总理，希望他为革命筹措经费。南京临时政府成立后，请他担任实业部总长，不久他以不能同意临时政府把汉冶萍公司抵押给日本人为理由辞职，虽然孙中山、黄兴等人多方挽留，允即酌改条件，也无效果。袁世凯继孙中山为临时大总统后，张謇虽然没有马上到袁政府中任职，但为袁出谋献策、或遥为声援，是费了不少力气的。如为袁政府挑选内阁的人选；为袁不来南京就职，提示应付的方法；协调共和党与唐绍仪、袁世凯的关系；以及宋教仁被刺案发生后，为袁辩解和反对二次革命等。张謇在辛亥过程中的言行，典型地反映了改良主义者特别是和封建统治集团有密切联系的那部分上层人物的想法和愿望，成为他们的政治代表，被视为“东南人望”。

五、厕身北洋，乘兴前去、沮丧而归

张謇赞助袁世凯，除了认为当时只有袁世凯有能力统一全国外，还认为袁在“治国”方面也是有一套的。张謇把实现“实业救国”发展

---

① 张謇：《劝告袁内阁速决大计电》、《张季子九录·政闻录》卷四第1页。

民族资本主义经济的希望，也寄托在袁政府的身上。



1914 年 9 月 28 日张謇穿祭服参加袁世凯在北京孔庙的大祀礼

1913 年 7 月，袁世凯在镇压二次革命的同时，为了拉拢改良派，成立了以熊希龄为总理的所谓“第一流人才与第一流经验内阁”，张謇出任农商总长。他满怀希望通过这个政权来改良政治，发展农林工商实业，并自信自己有这方面的知识和经验，今在其位，可以行其“素志”。就任后，张謇发表了《实业政见宣言》和有关文告，提示了施政方针：主张制订农工商业方面的基本法规，以收“诱掖指导之功”；整顿金融机构，改革币制，以金融扶持实业；改革厘金、常关等恶税，制订新税则以利农工商业的发展；对民间新立公司，给予保息以为奖励，改无效能的官办企业为民办等。他认为“当此各业幼稚之时，舍助长外，别无他策”。唯有“提倡、保护、奖励、补助，以生其利，监督限制，以防其害而已”①。在他任职期间，曾先后制订和公布了农、工、商、矿各业法令二十多种。上述种种，反映了幼稚软弱的中国资产阶级上层人物，想通过大地主大买办阶级掌握的北洋政府来发展民族资本主义经济的主观愿望。同年 12 月，他还兼任了全国水利局总裁，想凭借现政府的权力，和向外国借款，来实现他治理淮河的宿愿。张謇为自己的改良主义的偏见所囿，对袁世凯的反动行径，或视而不见，或为之辩解。1914 年 2 月，当袁世凯认为

① 张謇：《宣布就部任时之政策》、《张季子九录 · 政闻录》卷七第 4 页。

熊希龄内阁已无利用之价值，决定把他撵走的时候，张謇仍然幻想依靠袁政府有所建树，不愿联带去职。说“就职之日，即当众宣言，余本无仕宦之志，此来不为总理，不为总统，为自己志愿；志愿为何，即欲本平昔所读之书，与向来究讨之事，试效于政事，志愿能达则达，不能达而止，不因人也。”[①] 他所说的志愿之一，就是希望借外款治理淮河或可成为事实。此时在农林工商方面，除了制订了一批法令而外，所面临的早已是“财政竭蹶，无可措手”，“日在官署画诺纸尾，所从事者，簿书期会之无聊，府吏胥徒所可了。”[②] 第一次世界大战发生后，列强忙于打仗，向外国借款导淮的希望也落空了。筹安会起，表明袁世凯竟要公开当皇帝了，张謇与袁面谈两个小时，劝说无效，于是请假南归，随后辞去职务。张謇竭诚赞助袁世凯，而袁世凯的行径则是对张謇的无情嘲弄。袁世凯死去后，张謇在给黄兴的信中曾有“袁氏失德，亡也忽焉。彼其罪过，已随生命俱尽，所留与吾人以最真确之发明者，则权术不可以为国，专欲必至于亡身”[③] 的认识总算看清了袁氏的面目。



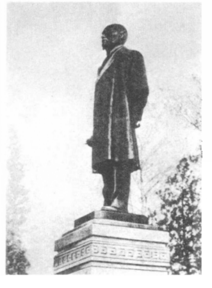
各国来宾庆祝张謇70寿辰的合影

张謇辞官回乡以后，继续经营他的实业、教育和“地方自治”。第一次世界大

① 张孝若《南通张季直先生传·附年谱年表》，中华书局1930年9月初版，第78页。
② 张謇：《请解农商部长职专任水利局务呈》、《张季子九录·政闻录》卷九第20页。
③ 张謇：《促黄克强返国函》、《张季子九录·政闻录》卷四第17页。

战期间，帝国主义国家忙于战争，暂时放松了对中国的经济压迫，张謇所经营的企业也获得了短暂的发展。他用大生纱厂的盈余、续招新股和向银行钱庄大量借款来加速扩充企业。到大生副厂于1924年建成时，大生已发展为四个纺织厂，资本增加到九百万两，纱锭十五万五千枚，布机一千五百八十台，约占当时全国华资纱厂总锭数的7%强。在盐垦方面，先后在苏北沿海一带，开办了二十多个盐垦公司，计圈地四百一十三万五千亩（已垦地九十八万亩），资本估计约为二千万元。根据1921年的一个调查材料，张謇所经营的大生集团的总资本，约为三千四百万元。[1]

可是有利于企业发展的好景并不长久。1920年至1922年间，各盐垦公司连续遭遇虫、雨、风、水的灾害，加上用人不当、经营不善，使主要调资者大生纱厂负债愈重。加之国内军阀连年混战，以及第一次世界大战结束后列强对华经济压迫转剧，因而国内百业衰退、民生凋敝。到1923年，连一向盈利的大生纱厂也转为亏损。为了争取企业的生存，张謇呼吁列强取消不平等条约，实行国际税法平等；要求各派军阀停止内战，实现国内和平。这些“吁求”无异与虎谋皮，只能全是幻想。1923年年关，张謇不得不把大生一厂向银行押款还债。1925年7月大生一、二两厂已负债一千余万元。同年债权人组织上海银行团到南通清查账目，正式接管大生纱厂及欠大生款项的各公司。历史证明在半殖民地半封建



张謇塑像

① ［日］驹井德三：《张謇关系事业调查报告书》、《江苏文史资料》第10辑。

的旧中国，帝国主义和封建主义是决不会让民族资本主义顺利发展的。

大生集团受挫之后，张謇虽曾有“失败不要紧，第一要失败得光明，第二要失败后有办法。大家打起精神，决心再来打一个败仗以后的反攻，不要馁，不要退”的打算，但这个决心未及实现，张謇就在1926年8月24日因病故于南通，终年74岁。

民初上海商界领袖
朱葆三

汪仁泽

朱葆三，民初上海商界领袖。由买办起家，投资兴办多种工商、金融企业，成为上海著名富商。捐资得三品候选道虚衔，又任过沪军都督府财政部长，厕身绅商。民初三任上海总商会会长，还热心于社会公益事业。



朱葆三（1848—1926）

著名资本家朱葆三，从穷苦学徒出身，自己创业后善于经营，并投资兴办了多种工商、金融企业，成为沪上商界领袖，连任三届上海总商会会长。辛亥革命期间参加上海起义活动，后任沪军都督府财政部长。生平热心社会公益事业，去世后上海以他的名字命名了一条“朱葆三路”。

一、从学徒擢升经理

朱葆三，名佩珍，字葆三，又作葆珊。1848年3月11日（清道光二十八年二月初七日）出生在浙江定海。祖籍浙江黄岩。父亲朱祥麟，道光年间任清军水师中的下级军官、乍浦都司，后升定海营游击。1851年（清咸丰元年）全家迁居浙江定海，遂占籍为定海人。母亲方氏，弟名捷三。朱葆三少年时曾在私塾读了几年启蒙书。

浙东一带当年风俗，普通人家的男孩十几岁时就要外出学业，自谋独立生活。朱葆三13岁时，又值父亲身患重病卧床在家，生计发生困难，母亲托乡亲带他到上海学生意。

朱葆三携了一只旧竹箱和一个旧铺盖，由乡亲荐进上海一家经营罐头食品和小五金的协记吃食五金店，拜店主为师，开始了他的学徒生活。旧时学徒3年内不准回家，店内的各种杂务都要承担。朱葆三年龄虽小，但他深知自己家境贫困，后无退路，又时时不忘慈母对自己的殷切期望和临别时的谆谆教导，因此进店后能吃苦耐劳，奋发自强。日间工作虽已很累，但晚上仍刻苦学习珠算、书法、簿记、尺牍和英文，直到深夜。尤其是学习英文，当时上海开埠不久，南京路一带洋行日增，英文的用途日见重要。在那十里洋场的旧上海，能说上几句“洋泾浜”英语，不但令人刮目相看，且是能和外国商人打交道的必备条件。他认识到学好英文对自己今后的前途大有用处。但是到夜校去学习，他既缴不起每月3元的学费，固定的上课时间也难以得到店主的允许。这时适有邻店家境较好的学徒在夜校读英文，朱葆三就将自己每月5角小洋的月规钱给他，请他当小老师，每天晚上业余时间前去求教。他虽然每天刻苦学习到深

夜，但是日间店里的工作却仍干得十分出色，因此受到店主的赏识，称他是“勤敏朴诚，殊于常儿”。

1864年，17岁的朱葆三3年学业刚满师，协记店里的账房因病去世，店主看到他平时工作勤奋，且已具备记账能力，就提拔他当总账房兼营业主任。他对东家对他的重用非常感激，更加全心全意地替老板做生意，使“协记”年年盈利。又经过3年，协记经理病故，店主再次提拔他当经理，这时他才21岁。朱葆三从学徒升到经理，仅仅只有7个年头，显示出他是一个很有经商才能的青年人。

二、创业发家　厕身绅商

朱葆三当了10年经理后的1878年，“协记”由于店主病逝而闭歇。这时朱已略积资财，并分得了一笔红利和酬金，他以此作为资金，在上海新开河独资开设了一家慎裕五金号。由于他是本业学徒出身，又当过10年经理，因此精于五金业的经营管理，又能用英语会话，与洋行外商直接洽谈业务。他且工于心计，为慎裕制订了一套严格的店规，雇用的职工也都经过他慎重的挑选，进货、推销、会计、门市应客，各有专长①。平时各司其责，赏罚严明，因此经营得法，时值清末，近代机器、建筑等业正处在发轫之际，五金器材需求激增，因此店务繁忙，营业蒸蒸日上。

朱葆三善于交际，广结友谊。他深信“多一个朋友多一条路”。他与朋友交往重信义，凡有相求均乐于帮助，豁达肯吃亏，小事从不计较，因此在商、政各界都有朋友，其中更不乏知己之交。例如既是同乡、又是同业，比他年长8岁的叶澄衷，这时已是沪上著名巨商，朱敬之如师长。同时，叶氏在上海的致富道路，给他以很大的鼓舞和增加了信心。慎裕开张后，资金和业务上有了困难都能得到叶的援手；朱也为

① 《朱葆三史料座谈会记录》，1960年10月15日，上海市工商业联合会史料编号29—116。“慎裕五金号出身的职员，同业中争相聘用，后来自己开店的也不少。”


近代银行保险业资本家——朱葆三

叶在多种经营中效过力，两人结成至友。不久在叶的帮助下，朱将慎裕号迁到道福州路13号（四川路口），叶氏所置的产业大楼里去，店容焕然一新，规模也随之扩大，增加了经营五金、机器进出口业务营业更盛，声誉随之提高，在同业中俨然居于翘楚地位。

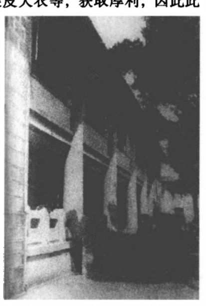
朱葆三的另一个莫逆之交是上海知县袁树勋（海观），在袁任上海县署主簿时，就有了密切的往来。因朱既是商界名流，又懂英文，袁和西人打交道时常有商于朱，有时还要请朱出面帮同交涉。1894年中日战争时，袁调离上海，随刘坤一到山海关办理军需，因有功次年升任江西景德镇知府。这年府属贵溪等县发生教案，法国天主教堂70多处被焚毁，袁树勋通过朱葆三转请上海法国总主教出面调停，以赔款"惩凶"了结。清政府认为袁善于办理洋务，因此他官运亨通，步步高升，当年即调任天津知府。1900年又调回上海，任苏松太道，为酬谢朱在教案中出过力，聘他担任上海道台衙门的总账房①，朱又推荐慎裕五金店的总账房顾晴川任袁道台衙门的会计，并兼司银库出纳。当时用海关关税作担保的庚子赔款也由苏松太道经手，清政府规定各通商口岸的关税一律解交上海海关，再由上海海关拨付赔款。各关交来的税款数目甚巨，在拨交赔款前有一段较长的时间里存在道台银库，袁在任时即委托朱葆三拆放给沪上各钱庄，收取拆息，而袁上交

① 《朱葆三史料座谈会记录》，1960年10月15日，上海市工商业联合会史料编号29—116。"慎裕五金号出身的职员，同业中争相聘用，后来自己开店的也不少。"

的利息是以官利计算。两者差额甚大，袁、朱两人收益之丰是可想而知的了。[①] 而且各钱庄为拆借款项，常到慎裕来同朱葆三商量，慎裕终日高朋满座，这也提高了他在金融界和工商界的地位，朱在当时竟成了上海钱庄拆放权的钱业"领袖"。此时他又通过袁的关系，输资清廷捐得三品候选道的官职虚衔，遂成为沪上著名的绅商。

三、兼任买办　投资实业

1890年，上海英商平和洋行为了提高洋行的信誉，高薪聘请朱葆三担任该行买办。该行早在上海开埠不久即开设，初时规模甚小，专营收购我国土特产运销欧美。例如以极低的价格购各种兽类皮毛，运到巴黎、伦敦等地后，专供制作流行的女式高档裘皮大衣等，获取厚利，因此此时已自建办公用房、仓库等，并另设平和打包公司，垄断上海打包业务。该行事先同朱约定，并不要求他每天到行上班，遇事由该行派人或大班（经理）自己上门到慎裕找朱商谈，因此并不影响朱本身的经营业务。



大达轮步公司董事楼

19世纪末20世纪初，上海的商品经济和对外贸易都有一定的发展，近代的银行、运输、工商等业纷纷兴起。具有战略眼光的朱葆三认识到发展实业的前途方兴未艾，因此凭借他雄厚的经济实力和有利地位，不失时机地大量投资兴办多种实业。1897年，中国首家官商合资银行中国通商银行成立，他投资商

① 《朱葆三史料座谈会记录》，1960年10月15日，上海市工商业联合会史料编号29—116。"慎裕五金号出身的职员，同业中争相聘用，后来自己开店的也不少。"

股，被推为该行9个总董之一。1902年他同李平书等投资法商东方轮船公司。1905年，与人合资开设上海同利机器纺织麻袋公司、大有榨油厂、华兴水火保险公司、大达轮步公司。次年投资创办上海中兴面粉厂、宁波和丰纱厂、广州自来水厂、海州赣丰饼油厂、汉口既济水电厂、越东轮船公司、华安保险公司。此后，他还参与投资了浙江兴业银行(1907年)、四明商业储蓄银行（1908年）、宁绍轮船公司和华安合群保寿公司（1909年）。1911年上海光复后，沪军都督府创办中华银行，是一家革命金融机构，朱葆三为该行募集商股20万元。[①] 此外他入股的工矿渔业有鄱乐煤矿、柳江煤矿铁路公司、长兴煤矿、定海溥利渔业公司、上海水泥公司、龙华造纸厂、和兴铁厂、上海织丝公司公利线厂等；航运业有顺昌、镇昌、同益、舟山、长和、永安、永利等十几家轮船公司；城乡公用事业有上海华商电车公司、定海电气公司、舟山电灯公司、上海内地自来水公司等，以及国外的马来亚吉邦橡胶公司等数十家。在这些企业中他或任总经理、或任董事长、或任董监、理事等职。朱葆三用积累起来的资金，大量投资兴办众多的金融、航运、工矿企业，虽然也是以营利为目的，但这对我国早期民族资本主义的发展，也具有一定的贡献。

四、在辛亥革命前后的政治活动

朱葆三在从事广泛的经济活动的同时，也参加了多方面的政治活动。

1905年5月，上海工商界人士激愤于美国政府长期来迫害华工、华侨，此时又逼签新约，因此自发地群集在上海商务总会商讨对策。会上议董曾铸（少卿）发表慷慨激昂的演说，并提议如果美国两个月内不修改苛例，即联合全国各界共同抵制美货，获得全场赞同。7月20日，上

---

① 《民立报》，1911年11月14日新刊《创立中华银行发行公债票军用票告示》中，沪军都督府称：“……议定即日创立中华银行，……唯本军政府组织银行之本旨，在于流转金融，并非把持货利。”

海商务总会鉴于美国拒不修改苛例，再次召开大会讨论抵货办法。朱葆三、丁钦斋、邵琴涛、祝大椿等人纷纷走上讲台，代表五金、火油、棉布、机器等业，宣布不再定购美货，并且当众在认定书上签名，顿时全场“拍手之声，如雷震动”。[①] 当场决定通电全国35个商埠，宣告抵货行动正式开始，事后立即得到全国各地以及海外华侨的热烈响应。这是上海资本家阶级（不只是它的知识分子）第一次领导的一场反帝爱国运动，也是上海人民第一次以抵货作为反帝斗争的手段。[②] 是年12月，上海商务总会改选，曾铸和朱葆三分别当选为该会的总协理。

1905年11月，上海租界以外的城厢内外地区试行地方自治，设立“总工程局”。“助官司之不及，兴民生之大利，以立地方自治之基础”[③]。并经苏松太道袁树勋从上海绅商互选和推荐的76人中，选定朱葆三等33人组成领导机构——参事会，又经互推李平书为领袖总董，朱葆三、曾铸、莫子经、郁屏翰4人为办事总董，并定朱、曾两人“常川到局”，办理地方自治，以及筑



“大闹公廨”事件街景，上海绅商推举朱葆三、周金、施子英、虞洽卿等四人协助官方与租界当局交涉

① 和作辑：《一九〇五年反美爱国运动》，《近代史资料》1956年第1期。

② 丁日初：《辛亥革命前上海资本家的政治活动》（1982年3月），摘自《近代中国资产阶级研究》第506页，上海复旦大学出版社1983年8月版。

③ 《上海市自治志·各项规则规约章程甲编》，转引自《近代中国资产阶级研究》第509页。

路、建桥等城建工程，使“地方一切公益之事，无不备举”[①]。总工程局后来改称为“上海城自治公所”，它的主要成员李平书、郁屏翰、莫子经等人都成为商界武装团体——商团的领导人。商团在上海起义时参加了武装斗争，并起了重要作用。可见上海资本家通过地方自治积聚了力量，为辛亥革命作了贡献。[②]

1904年日俄战争期间，国内以上海为中心，提出立宪救国的呼声。1906年9月，清政府谕令“预备立宪”，12月张謇、曾铸等人发起在沪成立第一个立宪团体——预备立宪公会，朱葆三、荣宗敬等资本家纷纷加入，参与立宪活动。

1911年10月武昌起义消息传来，上海同盟会组织在陈其美领导下，准备响应策划起义。朱葆三、虞洽卿、李平书等人通过已加入同盟会的商界先进人物王一亭、沈缦云、叶惠钧等介绍结识了陈其美，使上海商团武装队伍加入革命阵营。朱、虞并将经香港政府注册，租界捕房不得任意搜查的上海宁商总会会所提供同盟会作为秘密会所。[③] 此时上海驻有清军巡防营5个营，其统领兼吴淞炮台总台官是姜国梁，他同光复会已有联系。但是为了使其能“完全接受同盟会的调度指挥”，陈其美通过一杨姓商人出面，设宴邀请姜和他的同乡世交、已倾向革命的周南陔，并由朱葆三、李平书、王一亭、吴怀疚等商界头面人物作陪。席间朱葆三和大家畅谈局势，异口同声赞成革命，从而坚定了姜的反清立场，使阻力化为助力，为武装起义作了充分准备。

1911年11月3日，上海武装起义条件成熟，是日闸北、江湾由民军会同商团顺利光复。但是江南制造局内的清军仍负隅顽抗，陈其美又被俘局中，形势十分危急。这时清政府南京督署电示上海道台：“上海

---

① 《上海县续志》，卷2，建置（上），转引自《近代中国资产阶级研究》第510页。

② 丁日初：《辛亥革命前上海资本家的政治活动》（1982年3月），摘自《近代中国资产阶级研究》第512页，上海复旦大学出版社1983年8月版。

③ 《朱葆三散篇史料》之一，1962年11月23日，沈燮成笔录，上海市工商业联合会史料编号784号。

革命军起，商团尽叛，已命南京、松江两地进兵，无论革党、商团，擒获者一律正法。"① 朱葆三从道台刘燕翼处获得消息后，立即通报毛家弄商团司令部李平书。② 李和王一亭、沈缦云等人迅即重新组织商团力量，会同友军连夜猛攻江南制造局，黎明前攻克并救出陈其美，4 日凌晨全市光复。

上海光复后，朱葆三和吴登瀛、虞芗山等 13 人共同发起组织商界共和团，以赞助共和、扶持民国军为宗旨。入团者一律剪去发辫，并负有宣讲共和原理、资助革命军政府、侦察奸宄破坏活动之责。③

1911 年 11 月 6 日，沪军都督府成立，陈其美任都督兼司令部长，商界人物虞洽卿、沈缦云、李平书、王一亭等分任首席顾问、财政、民政、交通部长等职。当时财政极端困难，未及一月，沈缦云奉命赴南洋一带筹款，所遗财长一职，欲以朱葆三继任，并多次敦劝，都被朱婉辞。12 月 2 日在张园召开千余人参加的财政大会上，先由人代读沈缦云辞任财长意见书，然后由陈其美提请大会"公举名望素孚者二三人以继其任，嗣由台下公举朱葆三君为财政正长，郁屏翰、张静江二君为财政副长，咸皆举手赞成，当由书记者大书姓名，贴于台上"④。至此朱葆三因系大会公举而当选，虽欲推辞亦已不可能了。在此情况下，他提出"毋苛捐、毋滥费、毋挠权"3 个条件后正式受任，⑤ 随即组织财政研究会，作为他财政决策的智囊机构，定期在上海商务公所讨论盐政、丝茶出品、洋货进口等问题，也借此密切了军政府和工商界的关系。⑥

---

① 优特公：《上海商团光复上海记略》（1947 年回忆），《辛亥革命在上海史料选辑》，第 152 页，上海人民出版社 1981 年版。

② 《朱子奎谈其父朱葆三事迹》1960 年 9 月 4 日王晓籁访问记录。上海市工商业联合会史料编号 295 号。

③ 《民立报》、《申报》1911 年 12 月 15 日。

④ 《民主报》1911 年 12 月 4 日报导，题为《财政大会议》。

⑤ 《朱葆三先生行状》，1962 年 1 月 7 日朱熔昌讲述、李宗武记录。上海市工商业联合会史料编号 295 号。

⑥ 徐鼎新、钱小明：《上海总商会史（1902—1929）》（1991 年 2 月），第 182 页，上海社会科学院出版社 1991 年 7 月版。

五、在上海财政部长任内

朱葆三从1911年12月初起就任上海沪军都督府财政部长（后改称局长），到翌年7月底江苏都督程德全接管沪军都督府为止，前后共历8个月。其间曾数度请辞，都被挽留未准。在他上任2个月后的一次辞职书中，曾缕述当时的财政困境。

此时前清上海道台公款分存沪上各钱庄内为数甚巨，沪军都督府要求提用。但是上海光复后，避居租界的前清上海道刘襄孙已将各钱庄的存折送交驻沪领袖领事保管，领袖领事借口尚未承认革命政府拒不交出存折，而钱庄方面则坚持按庄规必须凭存折才能提款，因而相持不下。陈其美遂以议事为名，将钱业会商处总董、也是收存道款最多的福康钱庄的协理兼顺康钱庄督理朱五楼，软禁在闸北湖州会馆。朱和陈本有亲戚关系，陈其美的侄子陈果夫是朱五楼的女婿。此举使钱业各庄非常震惊，经共同商议，为求早日恢复朱的自由，各钱庄愿在道款名下分摊，共付给沪军都督府37万余两，但须由朱葆三出面向各庄出具收据，并担保今后如有外人干涉，仍由军政府承担，不使各庄稍受亏累。[①] 为了解决财政上的燃眉之急，朱以私人名义出给了各庄收据。

此外朱葆三又和郁屏翰、张静江两副部长四处奔波筹款，朱并利用自己在商界的声誉和同外商的关系，会同虞洽卿、王一亭等人，向中外银行——四明、浙江兴业、荷兰、汇丰，以及宁绍轮船公司、祥泰布庄、日商三井洋行等借款逾百万元。[②]

1912年6月朱接任前，中华银行所发行的军用票突然发生挤兑风潮，又经朱向承裕等15家钱庄商借银10.5万（每户7000两），以军用票15万元作抵，议定利息按市率加1厘，维持了军用票的信用。

---

① 中国人民银行上海市分行编：《上海钱庄史料》，第70—72页。上海人民出版社1960年3月版。

② 《沪军都督府财政司借款一览表》（1912年9月），《辛亥革命在上海史料选辑》第466—469页。

在8个月的财长任上，朱葆三几经风波，煞费心机，终于帮助上海军政府勉渡难关，为革命新政权而呕心沥血，可称是克尽职守了。

六、三任上海总商会会长

1911年11月，上海光复后南北市商界自动集议，认为上海商务总会系向前清农工商部立案，应予取消。决议设立上海商务公所，行使商会权力。公举朱葆三为会长，林莲荪、贝润生为副会长。朱葆三就任财政总长后，商界与军政府的关系更为密切，上海商务公所博得了“革命商会”的美称[1]。1912年初，上海商务公所改组为上海总商会，朱因忙于财长工作，改任议董。



1921年朱葆三担任旅沪同乡会会长，虞洽卿、王正廷任副会长

是年12月8日，国民党上海分部成立，公举王一亭为部长，沈缦云、朱葆三为副部长，[2] 3人都是商会议董，成为上海资本家中先进人物的领导者。1913年3月，国民党代理理事长宋教仁在上海火车站被袁世凯派人暗杀身亡，王、沈、朱3人以国民党上海分部正副部长的身份电致袁世凯，要求整顿吏治，保护人民，饬令有关机构协

① 徐鼎新、钱小明：《上海总商会史（1902—1929）》（1991年2月），第14页，上海社会科学院出版社1991年7月版。

② 《国民党上海分部职员表》，《民立报》1912年12月20日。

力缉凶，严肃法纪。4月13日，在朱葆三等人的建议下，上海总商会通告全市商店、工厂为悼念宋教仁下半旗志哀。

宋案发生后，袁世凯又向英、法5国银行团商借条件苛刻的2500万英镑巨额贷款作为军费，准备以武力实现其恢复帝制，因此爆发了孙中山领导的二次革命。1913年7月12日，江西首先举起反袁旗帜，宣布独立，接着安徽、广东、福建等省先后响应。18日，陈其美宣布上海独立，并组织讨袁军进攻制造局。21日，上海总商会举行特别议董会议，讨论是否赞成上海独立。此时上海商界多数人害怕战争会影响刚安定下来的和平局面，因此不辨是非而抱反对独立的态度。会上首先由沈缦云宣布他个人赞成独立的意见，并请提议用总商会名义劝告商界赞成独立。但语犹未竟，即有贝润生、严渔三等议董起而严声表示“绝对反对”，会议几致决裂。最后付表决时，20多位议董中只有王一亭、沈缦云等4人举手赞成，遂以少数而被否决。[①] 朱葆三在会上自始至终未发言、未表态，在最后表决时他也没举手赞成。但从讨袁军筹组开始，直到二次革命失败，他都在暗中给予支持和资助。1916年5月，陈其美在上海被袁世凯派人所刺杀，朱葆三任主丧者之一。

1914年6月，上海总商会改选，周晋镳当选为总理，朱葆三当选为协理。1915年10月，周晋镳奉命接任沪海道道尹，经总商会议董会议推补，由朱葆三继任总理、沈联芳任协理。不久按《商会法》规定改称正副会长。1916年11月、1918年10月，总商会两年一届两次改选，朱、沈连选连任，蝉联三届正副会长。

1916年5月，上海总商会支持中国银行上海分行抗拒执行北京政府因滥发纸币，中国银行北京总行发生挤兑风潮，而无法应付所下的全国停止该行钞票兑现令。为此上海总商会通告各界，中国银行沪行现金准备充足，照常兑现，要求各商号对印有“上海”两字的该行钞票一

---

① 《申报》1913年7月22日。

律照常通用①，从而避免了沪地商民的损失。

1917年7月1日，张勋在北京复辟的消息传到上海后，银根骤紧，沪市顿形混乱。3日晨上海总商会在朱葆三会长主持下召开全体临时会议，一致表示反对复辟，拥护共和，会后发布通告安定人心。并电请南京副总统冯国璋代行总统职权，组织临时政府，以维国本，而安人心。商界各团体接到通告后，也纷纷召集临时紧急会议，致电南京，请冯国璋"出师讨贼，以固共和"②。朱葆三另以私人名义电冯请讨伐张勋。5日起沪上各商店一律悬挂表示五族共和的五色民国国旗三天，"以表拥护共和，尊重民国之决心"。③



上海宁波旅沪同乡会历届主要负责人任期表

年份	制度	主席
1911年	会长制	沈仲礼　虞洽卿、朱葆三
1912年	会长制	虞洽卿　沈仲礼、朱葆三
1913-1914年	会长制	沈仲礼　虞洽卿、李征五
1915年	会长制	虞洽卿　李征五、王正廷
1916年	会长制	虞洽卿　朱葆三、李征五
1917年	会长制	虞洽卿　朱葆三、钱达三
1918年	会长制	朱葆三　方椒伯、钱达三
1919-1920年	会长制	朱葆三　方椒伯、陈良玉
1921-1922年	会长制	朱葆三　虞洽卿、王正廷
1923年	会长制	朱葆三　虞洽卿、傅筱庵
1926年	会长制	朱葆三去世会长由虞洽卿升补
1927年	会长制	虞洽卿　傅筱庵、方椒伯
1929年	委员长制	虞洽卿　委员长
1931年	委员长制	虞洽卿　委员长
1933年	委员长制	[illegible]　委员长
1935年	委员长制	虞洽卿　委员长
1937年	委员长制	虞洽卿　委员长
1941年		[illegible]

宁波旅沪同乡会历任会长名单

七、"佳电"风波辞去总商会会长职

1918年11月，第一次世界大战结束后，我国作为战胜国之一，被邀出席将在翌年初召开的巴黎和会。当时国内舆论对和会充满种种不切实际的幻想，认为和会可使我国"稍挽百十年国际上的失败"，从此"能与英、法、美并驾齐驱"④，值此强权消灭，公理大伸之日，大可仰望伸眉，沥诉身受之苦，所谓千载一时之遇，殆在此欤！"⑤ 因此各界团体对代表团提出了各种希望在和会上解决的问题。国内工商界普遍关

① 徐鼎新、钱小明：《上海总商会史（1902—1929）》（1991年2月），第423页，上海社会科学院出版社1991年7月版。

② 《申报》1917年7月4日、6日。

③ 《申报》1917年7月4日、6日。

④ 《民国日报》1919年1月5日。

⑤ 《时事新报》1919年2月11日。

心的问题之一，是要求废除不平等条约规定的协定税则，争取国际税法平等。上海总商会会同各业团体发出通电，要求中国代表团在会上力争达到目的，并誓为政府后盾。朱葆三等还另发公电，陈述协定税则对国家的危害，要求利用此千载一时之机，就全国生命财产关系最为密切的改正税则问题，"陈请各友邦还我主权，冀去积年抑压之厄。"12 月 5 日，上海为此成立"主张国际税法平等会"，公举张謇为会长，朱葆三、沈联芳为副会长，虞洽卿等为主任办事员。①

1919 年 5 月，巴黎和会上中国外交失败的消息传到国内后，久压在我国人民心中的怒火，犹如火山爆发，掀起了轰轰烈烈的五四爱国运动，反帝反封建的浪潮迅即席卷全国。上海各团体纷纷致电北京政府和和会我国代表，要求据理奋力抗争。上海总商会初则迟不表态，5 月 9 日始发出致北京政府的通电（是日韵目代日是佳字，故称佳电）。不料一石激起千层浪，从此引发了一场轩然大波，朱葆三、沈联芳被舆论指责为"外交之内奸"，"民国之叛逆"。佳电究竟讲了些什么呢？摘录它的主要内容如下：

"……青岛问题激成全国公愤，皆由章使宗祥不胜其任。……又查欧战开端，日本以哀的美敦书（最后通谍）致青岛德军云：'尔曹不即退出，当以兵车相见。若青岛为我所占，待欧战平定，交还清国'。此言也，全球皆知，岂能变更。今欧战既停，章使应如何商承政府，询问日人作何手续交还。乃计不出此，电请我政府提交欧会公决。不料因有英日、法日、意日密约之牵制，致遭失败。……凡我国民，深知国步艰难，当静以处事。为此电请钧座迅赐遴派资格声望足以胜任大使者，任命日使，克日起程前往，坚持'欧战平

① 徐鼎新、钱小明：《上海总商会史（1902—1929）》（1991 年 2 月），第 427 页，上海社会科学院出版社 1991 年 7 月版。

> 定，交还清国’一语，径与日廷磋商交还手续，和平解决，免贻伊戚。并请电知陆专使，对于协约各国声明交还青岛之语，日本发表在先，与他条约并无牵制，应将此项议案提出大会，由中国派员与日本直接交涉。际此人心浮动，伏乞将办理情形晓示天下，俾安大局，而免鼓躁，无任迫切待命之至。上海总商会叩。佳”①

《民国日报》次日在刊登佳电的全文前，加了一段引语：“上海总商会对于青岛问题之失败，北京学生之被捕，久无表示，颇兹物议。昨日（9日）始有电致北京政府，而其所陈又多可异。现将原电录下，以供众览。”② 从而引起了各界对佳电的注目。次日（10日），上海商界的另一团体、上海商业公团联合会（以下简称商团联合会）集会后，即以56个公团名义，致电北京政府称：绝对否认佳电。并函致上海总商会质问：“查青岛问题我全国主张请求欧洲和议由德国直接交还，并取消二十一条及各种密约。此万口一声，天下皆知也。今读佳电，一则曰‘……径与日廷磋商交还手续’，再则曰‘中国派员与日本直接交涉’等语，是我全国人民所誓死坚拒而日本所求之不得者，何以贵总会佳电违反民意适如该国之愿?”③ 当日报界又称“佳电”系朱、沈受上海日商会长授意炮制而成。13日商团联合会邀集总商会议董（朱沈回避），追究“佳电”来源，得悉系朱、沈擅发，未经议董共商。④ 14日国民大会干事会请罢斥商会会长，直指朱、沈为“内奸”、“叛逆”，朱、沈被迫引咎辞职。其后总商会议董、会员70多人集会，推出代表到朱寓，“恳劝”复职。但新闻界再次报导：除佳电外，朱等还曾同日本商业会议所有过多次接触，并要求宣布全部谈话内容，因此更激起公

---

① 《民国日报》1919年5月10日。
② 《民国日报》1919年5月10日。
③ 《时事新报》1919年5月11日。
④ 《申报》1919年5月14日。

众的愤慨，31 日学生列队到朱宅，派代表入内质询，并准备焚烧朱宅，经接谈后始作罢。[①] 7 月 1 日，朱葆三在报上刊出最后辞职书，为自己作了一番辩白后，偕同沈联芳黯然离职。（但在 4 年后的 1924 年，再度出任上海总商会的特别会董。）

佳电所以受责，亦即是同公众要求不同之处，正如上引商团联合会信中所提，症结在于：一，青岛如何发还中国；二，是否要求取消中日两国间的密约。关于前者，佳电主张派使赴日争回青岛，公众则要求我国代表团力争在和会上直接由中国收回青岛。但是佳电的主张不是没有一定道理的。1. 如前所述，美、英、法三国偏袒日本，已作出决议，纵使我国代表团继续力争直接收回青岛，显然也已无济于事。2. 日本在欧战开始时曾宣布"若青岛为我所占，待欧战平定，交还清国"（按清朝已被推翻，此处应为中国）。故佳电建议另派驻日大使前往交涉，磋商交还手续。正如沈联芳在辞职宣言书中所辩解的"本会以派员赴日赶索还（青岛）为言。此乃国民之思想各有不同，而索还之主张无二致。"[②] 关于后者，沈在宣言书中辩解说："至于二十一条密约，中国人民一致否认，早经表示。将来始终坚持，彼亦无奈我何。鄙见须将青岛与密约截然分为两途，所以仅责章使不胜其任，而不牵及其他也。"[③]

朱葆三、沈联芳在佳电中固有措词等考虑不当之处，但因此而有人谴责其为"汉奸"、"国贼"，未免是过甚其词了。[④] 至于指佳电系受日

---

① 王晓籁：《有关朱葆三的几件事》，1960 年 9 月 14 日，上海市工商业联合会史料编号 29—96。

② 沈联芳：《辞职宣言书》（油印本）（1919 年 5 月 14 日）。转引自吴中弼：《上海罢市救亡史》、《五四爱国运动资料》、《近代史资料》1959 年第 1 号（总 24 号），第 567 页，科学出版社 1959 年版。

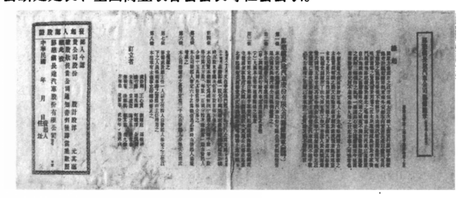
③ 沈联芳：《辞职宣言书》（油印本）（1919 年 5 月 14 日）。转引自吴中弼：《上海罢市救亡史》、《五四爱国运动资料》、《近代史资料》1959 年第 1 号（总 24 号），第 567 页，科学出版社 1959 年版。

④ 丁日初：《从三次反帝斗争再议上海资本家的妥协性》（1991 年 9 月 24 日），纪念上海建城 700 周年"城市研究与上海研究国际学术讨论会"论文（单印本）第 3 页。上海社会科学院 1991 年 10 月 21 日印。

商会所授意，也是粗略的据诸传闻的报导，且佳电的主旨仍是收回青岛，并非卖国言论。指责与驻沪日商会有过多次接触，中日商会接触应是不足为奇的，更不能据此作为是卖国的罪行了。

八、热心社会公益事业

朱葆三辞去总商会会长后，致力于社会公益教育事业。这时他参与斥资举办的有中国红十字会[1]、体泽义赈会、四明公所、四明医院、定海会馆、广义善堂、仁济善堂、上海孤儿院、新普益堂、吴淞防疫医院、妇孺救济会、联义慈善会、贫民平粜局、上海时疫医院等。兴办的学校有：定海公学（今舟山一中）、上海商业学校、上海中医专门学校、尚义学校、宁波益智学校等。与此同时，他先后当选担任：四明公所董事、宁波旅沪同乡会会长[2]、联华总会董事、上海公共租界工部局公断处处长、全国商业联合会会长等社会公职。



1929 年，朱葆三与虞洽卿一起投资兴建鄞慈镇长途汽车股份有限公司成立。这是公司成立时的简章

---

① 中国红十字会于1904 年由朱葆三、沈仲礼等人发起成立，1912 年为世界红十字会国际委员所承认。

② 上海宁波旅沪同乡会于1910 年4 月，由朱葆三、施嵋青、虞洽卿等人共同发起成立。1917 年筹建西藏路新会所时，公推朱葆三为筹备总主任，新会所于1921 年建成。1923 年朱葆三当选为会长，直至1926 年9 月2 日病逝。9 月3 日该会为之下半旗致哀3 天，10 月24 日由该会召开的朱葆三追悼会上到会各界人士达3800 多人，会后举行盛大的送葬仪式。

1926年夏，上海疫病流行，上海时疫医院住满病员，甚至将病床搭在院外路边。当时很多贫苦的急症病人无力负担医药费，需赖医院救济，因此医院经费奇缺，急需劝募。朱葆三不顾耄耋之年连日奔走筹款，并亲自冒暑到医院察看，经因衰老之躯伏暑得病，加上其弟朱捷三在家乡病逝，噩耗传来，悲伤不能自制。是年9月2日，朱葆三在丧病交袭下，病逝于上海斜桥寓所，终年79岁。遗体依其遗愿归葬故乡定海东郊。上海法租界当局应地方人士的请求，为了表彰他生前热心公益和地方建设事业，破例将爱多亚路（今延安东路）外滩附近的一条马路为命名朱葆三路（解放后改称为溪口路）以致悼念。

民族卷烟工业巨擘

简照南、简玉阶

熊尚厚

简照南、简玉阶，著名的爱国华侨卷烟业企业家，是我国民族卷烟工业开拓者之一，民族卷烟工业的巨擘。南洋兄弟烟草公司斗争中崛起、发展、壮大。1936年在内外交困下被官僚资本吞并，简氏事业衰败。



简照南（1870－1922）


简玉阶（1877－1957）

简照南、简玉阶兄弟，是中国近代著名的爱国华侨卷烟工业企业家，为我国民族卷烟工业开拓者之一，民国时期卷烟工业的巨擘。他们创办的南洋兄弟烟业公司，在帝国主义统治下的半殖民地半封建的旧中国屡遭挫折，但因其始终高举爱国主义旗帜，获得各界爱国人士的支持，经历几度复苏才得到了发展。可是到后来，由于帝国主义和官僚资本的联合压迫，加之内部经营管理腐败，终为官僚资本所吞食。简氏兄弟的奋斗经历，反映出近代中国民族资产阶级发展的坎坷。

一、从香港到日本经商致富

简照南名耀登，字肇章，号照南，1870（清同治九年）生；其弟简玉阶，1875（清光绪元年）生。兄弟二人出生在广东南海县黎涌乡一家贫苦农民家庭，父亲简汉达在家乡务农，家有五男二女，三弟、四弟早年病故，幼弟为简英甫。简照南13岁时父亲便因病去世。他只读了几年的私塾，就出于生计所迫，随他在香港巨隆瓷器店任职的叔父简铭石学生意，17岁入香港巨隆瓷器店当学徒。

简照南因年幼失怙，养成了不贪嬉戏、沉默寡言的老成性格。作为简氏家庭的长子，简照南很想能自持一家的门户，他颇为聪敏上进，十分勤于学习与思考。在香港巨隆瓷器店学徒期满后，简照南继续在该店充当店员。不久又在叔父的举荐下，被店主派驻日本为巨隆店收理账款。数年后巨隆店因经营不善停业，他即在日本神户自设东

盛泰商号，经营海货、布匹批发买卖，从暹罗（今泰国）、新加坡等地贩运到日本销售。1893年，简照南召其二弟简玉阶到日本学生意，及至简玉阶学徒期满后，又派回香港开设怡兴泰商号，贩运风灯、槟榔合、毛巾、磁器等土洋杂货。怡兴泰商号在简玉阶主持下，数年间获利上万。

简氏兄弟经商致富后，简照南即在日本投资于航运业，创办了顺泰轮船公司，租船行驶于越南、缅甸间。1902年，顺泰轮船公司购置"广东丸"轮船一艘，为了向日本政府注册，简照南于是年4月加入日本籍，取名松本照南。翌年"广东丸"失事沉没，简氏兄弟便放弃了航运业。

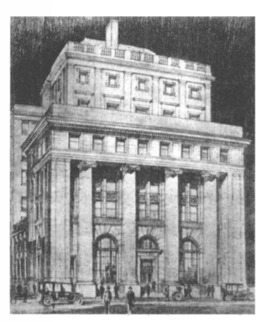
二、为抵制外货创办首家华侨卷烟工厂

卷烟在19世纪后半叶传入中国。当时，中国人历来吸的是旱烟和水烟，英美输入的是用白纸将烟丝卷成细长一支，且有一定的香味，所以人们称为卷烟，或称香烟。最初，中国人不习惯于吸卷烟，英美的烟公司就广为宣传，到处"奉送"。经过一段时间，看到中国人喜欢上了卷烟，便开始大量推销，在许多城市，很多吸烟人的家庭，都以抽香烟为时髦。1902年，英美烟公司在伦敦创设总公司，在世界各地设立分支机构，产制运销网密布全球，形成垄断局面。他们于上海设立分公司，以上海为中心向我国各地倾销。英美烟公司依靠帝国主义政府做靠山、中国的反动政权做支柱，加上买办资产阶级当"领港"，所贩老刀牌、红锡包、哈德门、三炮台、前门牌、绿锡包、白锡包等香烟，充斥了中国的市场。

简氏兄弟在经营航运业失败之后，下定决心另谋出路。当时，清政府腐败无能，欧美及日本等帝国主义国家野心勃勃想要瓜分中国，祖国已陷入危亡境地。简氏兄弟目睹时艰，眼见中国经济生产落后，日用品大多仰给于外人，洋货大量地涌入，亿万财富年年外溢。感到如果洋货

充斥，国货不振，长此下去，国家前途不堪设想，于是决心从事实业救国，以堵塞利源外溢的漏卮。他们经过一番考察，又见于日本的“云龙”牌、香港的“朱兰”牌，以及国产的天津北洋烟厂的“龙球”牌等卷烟生意都很好，如果自己能开设制造厂生产，不仅可以挽回利权，而且也有厚利可获。

简氏兄弟在旅日期间，曾与井川烟厂的工人结识，一位自称技师的日本工人，向他们保证能解决技术问题。简照南便于1903年离开日本回到香港，将在日本购得的旧式制烟机，运回香港筹办烟厂。经过一年多的筹办，简氏兄弟得越南华侨曾星湖投资，并向香港南北行中几家商号代为招募外股。简氏兄弟出资2万余元，他们的叔父也参与投资，余下的大部投资，来自爱国的东南亚华侨。共集资港币10万元，于1905年3月开办了广东南洋烟草公司，向香港当局注册为股份有限公司。



1906年，简照南在香港创办的南洋烟草公司

同年冬，简氏兄弟租得香港罗素街一座旧式仓房作为初办厂址，置有切烟丝机2台、卷烟机4台、水磨刀机2台及小型发电机1座，聘请日本男女技师11人，招募男女工人百余人。翌年6月，各种机器安装完毕开始投产，可以日产各种牌号的香烟3万支。开办之初，由于缺乏技术，配料不当，产品无法打开销路。后来经过逐步摸索取得了经验，产品质量始获改进，出品开始受欢迎。

1905年正是全国反美爱国运动时期，美国烟及美商上海老晋隆洋行所发售的香烟都受到抵制。“抵约半月，效果已著”。“查香烟6月18日后，销路日微，影响已见。”[①] 给国产卷烟的推销提供了大好的机会，南洋所出“白鹤”牌卷烟销路日有进展。至1907年初，工人增至200余人，又在香港湾仔道租得仓库一所，以求扩大经营。

三、在和英美烟公司斗争中崛起

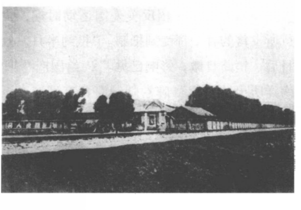
香港广东南洋烟公司刚刚起步，英美烟公司急欲将其扼杀于襁褓之中。英美烟公司于1902年在上海浦东设立制造厂，1904年与清政府订立低税合约，享受优惠税捐特权。到1906年上海浦东烟厂拥有工人2500余人，还在汉口设了新厂，势力发展很快很大。当南洋出产的“白鹤”牌烟在销售上获得进展之后，英美烟公司即视为大敌，凶相毕露，借口南洋烟产品的包装纸颜色与英美出品的“玫瑰”牌相同，便诬为侵权，即借香港当局的权力强行将南洋所出价值2000多元的卷烟，集中于巡理府门前焚毁，对之进行公开打击。继后，简氏兄弟改出“飞马”牌、“双喜”牌等香烟，英美烟公司又施以同样的手段，诬指南洋的“双喜”牌与其“三炮台”牌相似禁止出售，南洋烟公司再次受到打击。

资金和技术都十分薄弱的南洋烟公司，经此接连数次的打击，遭受重大损失，遂致一蹶不振，开工一年便负债10余万元。简照南即向其叔父告急，陆续调借9万元，并将香港开设的怡兴泰商号歇业，以期集中资本与精力，全力擘划南洋烟公司的事业。可是终以销路无法打开，债务重重，遂被迫于1908年5月宣告清理拍卖。拍卖时，由简铭石出面以9万元收买，经整理拍卖后，又将所欠日本东盛泰号客户的4万元也暂充资

---

① 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第4册，第1305页，中华书局1983年版。

本，南洋烟公司在简铭石全力支持下再度开业。1909年3月更名广东南洋兄弟烟草公司，由简照南任总司理、简玉阶任副司理，资本总额13万元，向香港当局注册为无限公司。



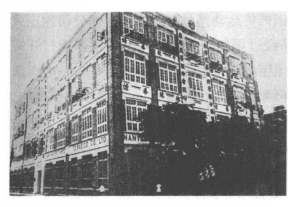
许昌收烟厂的外观（1947年）

简氏兄弟没有被英美烟公司的强暴所吓倒，经过挫折之后，以其锲而不舍的毅力，再创南洋兄弟烟公司。南洋复业后，他们以小心谨慎的态度小规模进行，避免冒进而遭挫折。但复业后的初期，营业仍不见好转，1910年继续亏损上万，有不可再支持之势。简氏兄弟力挽狂澜，为了多方开辟财源来支持南洋公司，简玉阶即再去南洋马来亚经商，并借以推销南洋烟品。同时，又在暹罗（今泰国）开设怡生公司贩运百货。两处的营业一年之间获利4万余元，以一部分偿还南洋公司债务，一部用作南洋资本。

四、高擎爱国旗帜发展企业

南洋烟公司再次渡过难关，从而得以维持未倒。时值中国旧民主主义革命进入高潮时期，时代对南洋公司的发展非常有利。从1911年起，公司改良产品，出品渐佳，营业逐渐好转。当年秋后，武昌辛亥革命爆发，华侨爱国之心大受鼓舞，是年盈利港币3万元。翌年，南洋公司产品在南洋一带打开销路，仅爪哇一地销售“飞马”牌香烟1个月达1000箱左右，1912年获利5万余元。南洋兄弟烟草公司在辛亥革命的爱国热潮中得到了复甦。

简氏兄弟高擎爱国主义的旗帜，以“中国人请吸中国烟”为口号广作宣传，激发国人的爱国心，使之进一步打开南洋公司产品的销路。


香港厂的外观（1921年）

从此，营业蒸蒸日上，1914年资本额增至50万元，于暹罗、广州等地设立分店，以简孔昭在香港开设的明泰号为代理总发行所，年营业额达200万元。翌年，全国抵制日货运动蓬勃开展。在上海及两湖等地抵制日货中，有谓英美烟公司为日人所办，"大刀"牌系属日货而受到抵制；加之英美烟公司的香烟价格上涨，烟品销售呆滞。在国人热心提倡使用国货之月，又新设庶务、机器、卷烟、切烟、包烟等12个部，以改进经营管理，并在原料上部分改用国产烟叶，公司拥有男女职工1100余人，日市场需求大增，烟品供不应求。

为了使南洋兄弟烟草公司适应全国市场急剧增长的需求，简氏兄弟采取种种扩大营业的措施。简玉阶从马来亚调回香港加强对公司的领导，改派其五弟简英甫去马来亚，并于香港鹅颈桥头增设制造厂，于公司增设总发行所，在广州、天津及暹罗等地增设分局，将资本额增至100万元。1915年7月向北京政府正式立案，以符国货之名。同年10月，又新设庶务、机器、卷烟、切烟、包烟等12个部，以改进经营管理，并在原料上部分改用国产烟叶，公司拥有男女职工1100余人，日产各种香烟600万支，年盈利30万元。

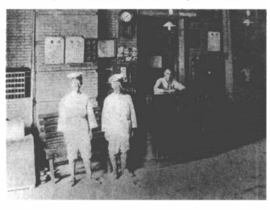
是年，对南洋烟公司发展具有重大战略意义的是，公司的重心由港移沪。

简氏兄弟将南洋卷烟的销售转向上海的时候，因为市场早被英美烟公司所垄断，沪市的各大小同行大都受其控制，拒绝代售南洋烟公司的产品。经过公司代理人与各方联系，仅得4家商店愿意代销。不久，正

值反对日本“二十一条”，提倡国货运动蓬勃开展，南洋烟公司遂正式加入了上海国货维持会。产品经过国货维持会陈列出品才开始打开局面，一些代销商贩纷纷索货。但南洋公司出品多销南洋，沪市一时无法提供充足货源。1916 年，南洋烟公司于上海、汉口、吉隆坡、槟榔屿、爪哇等地增设分局，在新加坡设发行所。年冬，复于上海增设了制造厂。简氏兄弟在劳敬修等的协助下，最初购得上海东百老汇路的一间栈房改作厂房，置卷烟机 6 台，又租得邻家的货仓，1917 年初开工生产。投产后因出货供不应求，乃于附近购置地皮，扩建厂房，规模增大，虽日夜加班生产，仍然满足不了市场的需求，销售量突飞猛进，月销香烟近 2000 箱。

五、在同英美烟公司斗争中壮大

简氏兄弟在上海设立分局和制造厂，意义重大，可是，唯有在上海与英美烟公司的决死斗争中取胜，南洋兄弟烟草公司才能得到迅速发展。简氏兄弟在斗争中始终紧握爱国主义的旗帜，赢得了各方面的支持。南洋公司在其发展中，无时无刻不受到英美烟公司的打击，明枪暗箭齐发，必欲置之死地而后快。英美烟公司使用控制代理商号和摊贩垄断市场；通过贷款、贷种、贷肥等手段控制烟农，垄断原料；利用捐税上享受特权和在技术、质量与安全上的优势，采取削价经销，增出新牌，用赠品宣传和津贴收买代理人以及加强报刊宣传等。此外，还直接威逼利诱，企图吞并南洋烟公司。



上海厂正门的检查岗（1921 年）

先是在 1914 年，英美烟公司派其买办邬挺生出价 100

万元（当时南洋资产价值约50万元）予以收买。简氏兄弟委托日本友人德田弥七出面交涉，表面上答应出卖，可要价300万。英美烟公司知道索价数倍，必然是不肯出卖，未能达到目的，但贼心不死，翌年又造谣称南洋烟公司“是一个日本人的企业。”① 1917年2月又提出合并，再派邬挺生与汤姆士商约在上海谈判，企图通过占股60%达到控制南洋烟公司。他们高唱“合并”是为了彼此扩大利益，可受到英美烟公司的“扶植，绝不干涉其旧有的规则”，使尽花言巧语；同时，宣称新近日本兴起一公司，花旗、英国两公司亦将来华设厂，一二年后将有资本雄厚的三四个新公司与之竞争，复施之以恐吓。

简玉阶在香港得知英美烟公司要求合并之事，坚决表示反对。他说：“我公司十多年来与之竞争，前者兵败粮尽，尚未畏之。今日已有基础，营业亦年进一年，乃反屈降之，未免失计，人亦必笑我愚”。又说：“盖吾国农业之几微，今日稍能与外人竞争，为全国人注目者，以本公司为最；若一旦屈降外人，纵不为社会唾骂，亦令提倡国货者灰心。”② 简照南则被英美烟公司的气势汹汹所吓倒，谓南洋公司的势力不足与之为敌，心存悚惧，态度十分软弱，错误地认为英美肯出二三百万元，“必不破坏，只有扶植耳”，“且公司名义不变，股份占半，诚绝大之机会，似不可错过”。又说：“与此大公司为犄角之势，互相



1917年7月3日简照南在沪至港简玉阶的另一函

① 同上书，第1册，第138页。

② 《简玉阶致简照南函》，载上海社会科学院经济研究所编：《南洋兄弟烟草公司史料》第107—108页，上海人民出版社1960年版。

提携，可在稳固地位，利亦必加增，可免他来顶。[1] 赞成与英美烟公司合并。简英甫则认为"以合商股为宜"或"与政府合办"。[2] 兄弟之间意见相左，在往来书信中展开争辩。而简照南坚持同意与英美烟公司合并，认为"国货不足持，招股非良策"，只有"合并有利"。他说："以我意见，不合并则已，如合并则合'空山'（指英美烟公司）有百利而无一害。盖'空山'势力之大，若以为敌，则我日日要左顾右盼，无异与恶虎争斗，稍一疏忽，即为吞噬。若与合并，则变为通家，如孩童之得有保姆护卫，时时可处于安乐之地位也"。甚至表示，"若兄弟坚持要为有限，则余宁愿退出耳"[3]。英美烟公司鉴于简照南的态度软弱，在谈判中用尽花言巧语进行诱骗，以求达到合并吞食的目的。及至10月，英美烟公司谈判代表主动具函取消前议，谓敝处伦敦公司，以前所提议各种，既未成慨允，惟有收回前议，所商之件，暂时取消，将来有机会再为复议。至此合并谈判中断，但简照南仍想前往美国会晤英美烟公司总经理，进行直接谈判。然以英美烟公司决心自动终止谈判，简照南欲求与英美烟公司"合并"的幻想才破灭。

简氏兄弟也曾一度希望在卷烟专卖形式下与北洋政府合作办厂。1916年秋，北洋政府决定在上海自办烟厂，简氏兄弟即向全国烟酒事务督办公署表示，愿意与之合办，并派代表前往活动。9月，简照南亲自前往天津、北京进行联系，磋商结果，初定为两合公司形式。北洋政府提出合办草约9条，政府设中国烟草总公司，南洋更名为中国南洋烟草公司，资本总额1000万元。合办资本只承认简氏兄弟3人及其本身的子嗣等，其他外股不得搀入。简氏兄弟以条件不合，不愿接受政府的草约，遂转而采取应付态度。翌年2月，北洋政府派员赴沪再度谈判，又因政府要占公司总理权，未能达成协议。6月，北洋政府再次派人去

---

① 《简照南致简玉阶函》，同上书，第606—607页。
② 《简英甫致简玉阶函》，同上书，第112页。
③ 《简照南致简玉阶函》，同上书，第112—114页。

香港恢复谈判，当时因与英美烟公司的谈判正在进行，所以简照南表示：眼下“政局分争，南北或晓分离，此事未宜目下进行。”① 遂取消极态度。而简玉阶因坚决反对与英美烟公司淡判“合并”，主张“合政府与国人之力对抗”，“以先对外招股为对策”，对于与北洋政府合办之事持积极态度，希望能“即日会商”，分别解决。② 后因北京政府发生张勋复辟政变而中止。

此时，简照南也只好赞同其他兄弟的意见，将公司改为股份有限公司，“供之于众，以联国人协力抵抗。”办法是先自改为有限公司，注册资本500万元，发股票500万元，然后进行改组，再准备扩大招股。1918年3月，简氏兄弟在上海召开公司全体股东会议，决议将南洋兄弟烟草公司改组成股份有限公司，资本定额500万元，新订股份分配合约，以简照南、简玉阶、简孔昭、简寅初、简英甫5人为董事，仍以简照南任总司理。7月报农商部注册，本公司本店及总工厂设上海，分工厂设香港，于北京、天津、青岛、济南、汉口、南京、镇江、杭州、云南、广州、香港、新加坡、安南（越南）、暹罗等设分店。上海和香港两厂均添置机器进行扩建，还购置石印机两部，自办了印刷所。是年，简照南前往美国投资50万美元组织中美烟叶公司，以解决生产原料问题。但简照南回国后，美国烟叶运来不济，次年春又再次去美国，一面整顿中美烟叶公司，一面筹划采购新叶。

1919年5月，英美烟公司为了搞垮南洋兄弟烟草公司，再次施展其阴谋手段。他们乘“五四”运动中全国人民反日斗争高涨之机，以简照南曾入日本籍，南洋公司曾以日人出面代表公司与英美烟公司进行谈判为名诬为日资。他们用40万元作包办费收买上海商人黄楚九等，向北洋政府农商部控告，南洋烟公司纯为“日资”。黄楚九等花了20

① 《简照南致简玉阶函》，同上书，第129页。
② 《简照南致简玉阶函》，同上书，第106—107页。

万元买通安福系议员何勋业、周维藩等串通农商部，农商部竟然据以吊销该公司执照，勒令其停业。国内各界及海外华侨闻讯后，群情愤慨，舆论哗然，一致声援。上海市商会、中华国货维持会及海外华侨等纷纷提出证明南洋为国资。简照南当即在报上发表启事，公开声明已办妥脱离日籍手续。又以南洋兄弟烟草公司名义在报刊发表《告国人书》进行辩护，并连续将各种证据登报，以澄清事实真相。简照南还迅速取得日本总领事证明脱离日籍的文件，9月，正式向北京政府申请恢复国籍获得批准。10月，公司申请恢复注册也得到了批准。斗争历时半年，终于将英美烟公司击败。

经过"日籍"事件的教训，简照南决定"合国人之力"办厂，扩大招股改组公司。由公司在报上公开宣布："一家公司俱难持久"，表示将"公诸国人"以增厚资本扩大营业。声明经股东密议决议，除原有资本500万元外，再招新股1000万元，以500万元公之于众。用以一方面对英美烟公司指控为"日资"的阴谋进行反击；一方面可借招股增厚实力，以满足公司发展和扩充的需要；并提出"杜塞漏卮挽回权利"以广作宣传。8月新公司即发表扩充改组招股宣言，以杨小川（江苏交涉使）、钱新之（交通银行上海分行经理）、陈炳谦、劳敬修①及简氏兄弟等署名为发起人，北洋军阀黎元洪、王占元等人股为股东，10月1日正式成立。简照南、简玉阶为旧公司代表，钱新之、劳敬修等为新公司代表。新旧两公司协议：简氏兄弟以旧公司作价700万元，共占股750万元；公推简照南为新公司永远总理，并承认有权将其职务日后交与受托人；仍聘简玉阶任协理。新公司资本总额港币1500万元，简

① 陈炳谦，广东香山人，生于澳门人葡籍。久任英商祥茂洋行买办，并曾任广东银行沪行和香港国民银行沪行参事、上海先施公司参事、新新公司董事以及英商怡和纱厂、中国汽车公司、扬子银公司等董事，1938年8月病故于澳门；劳敬修为著名粤商，广州人，曾任英商泰和洋行买办30余年，担任过通达企业公司和艺华工艺社董事长，华东民丰造纸公司、马宝山糖果饼干公司、大同企业公司及长城、大安、华业等保险公司的董事。

氏兄弟占股1/2，仍为新公司的最大股东，握有实权。

六、争得了南洋烟公司的繁荣时代

简氏兄弟在与英美烟公司殊死斗争的同时，在生产技术及经营管理上也备加用心。他们集中精力改进制烟技术，使之适合吸烟者的口味和市场的需求；以重金聘请广告设计与绘画人才，漫画家潘达微、文学家王世仁、甘壁等，都被罗致于公司之下；广告内容扣住国人的爱国之心，形式活泼生动有趣，且非常大众化，因此知名度很快提高。

1917年至1919年夏，南洋兄弟烟草公司陆续于镇江、青岛、营口、南京、北京、济南、汕头和厦门等地增设了分局，在浙江嘉兴设事务所，每年盈利额均在港币100万元以上。数年间，沪港两厂积累资本超过600万元。

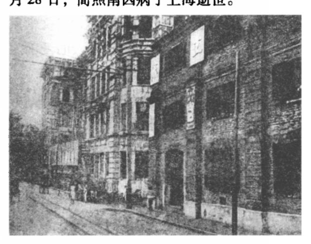
1919年秋，南洋烟公司经过扩大改组，资本实力更加增强。还与北洋军阀及上海金融、工商业大资本加强了联系，取得了较为坚实的基础。此后，简氏兄弟发展企业的雄心再起，力图扩充企业乘时发展，抓住有利时机，制订了扩充建厂计划，并学习英美经验，向烟农发放种子、代借肥料、预约收买等，公司职工增至万余人，营业更加突飞猛进。1920年至1923年，虽受捐税骤增，原料日昂，国内南北兵灾以及同业跌价竞销等影响，但仍获年利三四百万元。其中1920年为485万余元，达到其发展的顶峰。

简氏兄弟深感办好实业，必须争取社会各方的支持，曾多次捐款赈济各地灾荒；资助天津南开、上海复旦和暨南等大学；以公司名义资送留学生，还资助一些中小学的教育经费，借助热心公益事业以扩大自己影响。

此外，还于卷烟业外扩大投资。1922年7月，简照南与刘晓齐在上海发起创办东亚银行，任该行董事。同年由公司举办储蓄，以低利吸收资金，在新加坡分局代办华侨汇款，于九龙增设事务所兼理银信等业

务；并曾一度拟议自办银行和保险，颇具雄心。简照南还以其在实业界的声望，曾任广东实业团副团长、上海总商会会董、上海华侨联合会董事等职。

正当南洋兄弟烟草公司欣欣向荣，发展前景辉煌之际，1923 年 10 月 28 日，简照南因病于上海逝世。



1921 年，简家第四家工厂落成

简照南去世后，简玉阶继任南洋兄弟烟草公司总经理直到 1936 年。同时兼任上海康元五彩花铁印刷制罐厂、联合影业股份公司及中国油灯公司（属孔祥熙官僚资本）等董事。

简玉阶主持南洋烟公司的营业后，由于英美烟公司的继续压迫，国内军阀大举混战，北洋政府新增卷烟特税，以及钱价愈低等原因，1924 年公司盈利大大下降，上海总公司亏损 70 余万元，总盈利额仅为 1920 年的 9.88%。但在 1925 年上海五卅惨案发生后，上海英美烟厂工人大罢工，大批熟练工人进入南洋烟厂。在全国人民一致抵制英日货和提倡国货的反帝爱国运动的推动下，南洋烟公司的销量突增，产品再次供不应求，连库存的霉烟也销售一空。南洋烟公司再次崛起。

简玉阶谋求扩大南洋烟公司的雄心大振，为继续降低成本和扩大销售，先后在河南许昌和山东坊子增设收烟厂、于坊子设烤烟厂，前往美国订购烟叶；投资香港永发印务公司；在汉口、上海增设分厂，并从美国购买卷烟机 50 部。1926 年，上海陆家嘴分厂建成，有美机 25 部、日本钢带改良机 24 部。聘请留学生陈其均任厂长，各部部长也是留学生，

经营管理仿照美英，生产的产品为上等烟。同年汉口分厂建于硚口仁寿路，还将香港的药水库也改建成工厂，并对中美烟叶公司增加投资。南洋兄弟烟草公司的进一步扩大，仅上海相连的5个厂，即有卷烟机160部，切烟机数10部，日产香烟约15万支。公司营业额再次出现高峰。1925年盈利120余万元，1926年盈利230万余元。卷烟产量占全国烟产量的20%，成为全国销路最广、利润最大的民族卷烟企业。

七、内外交困下被官僚资本吞并

南洋烟公司进一步扩充之后，时值国民政府成立，改卷烟统税为卷烟税后屡加烟税。同时在同业的竞争下卷烟价格又下跌，加之金价暴涨；另又由于英美烟公司加强销售机构与扩大采购机构，垄断中国的市场和原料，在抗不缴纳卷烟税后，又用削价促销办法打击南洋。从1927年起，南洋兄弟烟草公司便开始衰退，是年香港厂停工。1928年到1930年亏损达575万元，资金周转不灵，经营管理与财务支付均极为困难。简玉阶被迫紧缩，于1928年停办上海宝兴锡纸厂，翌年停办上海浦东分厂。1930年1月又宣布上海总厂停工数月，总分公司一律缩小范围，以资勉力维持。

南洋烟公司处此衰退的逆境之下，简玉阶仍曾作不懈地努力。1929年将制造厂的机器普遍换上了美国高效新式的卷烟机，1933年收买香港的远东印刷公司，并于各地增设代理推销机构，还从营业额中提款捐助社会公益事业，对于广告宣传也备加重视，尽力挽救南洋公司的营业。但其内部的经营管理却日益腐败，在人事的管理上缺乏监察制度，办事人员办事迟缓，有的甚至施其欺伪隐瞒手段舞弊，贪污成风。公司开支费用与成本均高，经营落后于同业。加之简氏家族内部矛盾重重，其亲属的一大批人盘据公司要津，借机任意挥霍，舞弊贪污事件接连发生。其幼弟简英甫身居协理，大权在握，到各地分公司随便支用款项，生活腐化，挥霍无度。简英甫曾在广州另组中国烟草公司与南洋公司对

抗，后把个人所办企业的损失转嫁给南洋公司，还勾结广东“三合会”的流氓向简玉阶寻衅。简玉阶亦请上海帮会头子杜月笙帮助保护，使杜月笙登堂入室成为南洋公司董事。双方都引狼入室，互相仇恨极深，不断倾轧。

简玉阶面对南洋烟公司的如是局面，不仅不能破除情面，大刀阔斧地进行改革整顿，反而心灰意懒日倾消极，对南洋的前途已丧失信心，感到束手无策。为了维持南洋烟公司，简玉阶所能采取的办法是，扩大房地产买卖；通过捐献、送礼、投资等方式，拉拢国民党官僚汪精卫、陈公博等；甚至赞同并入国民党政府的国营烟厂。在内外压迫重重之下，简玉阶的内心非常痛苦，自认年岁已老，独立支持公司精力不够，整天闹着要到五台山出家去当和尚，亟图躲避矛盾而脱身。

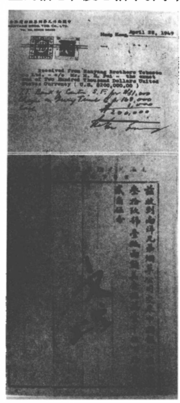
旧中国时代的南洋烟草公司极度虚弱，长期依赖买办陈炳谦调度公司资金。1929 年起更直接向英商汇丰银行借款，以后又向美国花旗银行借款。在简玉阶消极推卸公司担子之后，1933 年至 1935 年相继以买办周寿臣、陈炳谦担任董事长；其幼弟简英甫多方鼓动，制造事端，逼迫简玉阶辞职，从而夺取总经理的职权，1936 年冬在公司又恢复了总巡和董事的职位。宋子文官僚资本乘南洋公司的虚弱和内部矛盾尖锐之机侵入，于 1936 年岁末 1937 年春将其吞并。

官僚资本对南洋公司早有所图。早在 1931 年宋子文即托人与简家商谈收购南洋股份之事，要简玉阶等交出财务大权，简家未接受。1936 年南洋烟公司资金周转不灵，财务和经营管理均发生严重困难之时，简英甫一面向家门献策，一面游说南洋股东出买原股，充当牵线人引宋子文的亲信，广东银行经理邓勉仁打入南洋。简玉阶正急欲摆脱南洋公司的领导职务，天真地认为宋子文入了南洋后，即可改善经营管理，扭转财务上的困难，使企业业务得到复兴，并可加强南洋公司的对外竞争力量，所以很快就同意，以低价让给宋子文股份 14 万股。1936 年 12 月宋子文派员进入南洋公司查账，1937 年 3 月 1 日签订股份出让合同。每股

以5元的低价（股面价值15元，市价为7.8元）出让，并且同意将未出卖的简氏家族所有股权交与宋氏家族代管。1937年5月1日南洋兄弟烟草公司被迫改组，新公司改行董事长制，以宋子文为董事长，宋的亲信程叔度任总经理，从而完全控制了该公司。简玉阶变成徒具空名的董事兼设计委员。

八、重振爱国精神迎接新中国

南洋兄弟烟草公司被宋氏官僚资本吞并后，简玉阶完全丧失了对事业的信心，虔心信奉佛事，抗日战争时期即在家养志，南洋公司大权完全旁落。当时日本帝国主义侵略者，明知简玉阶对南洋公司已无实权，但仍图利用他过去在实业界的地位和声望，拉他搞所谓“中日经济提携”的勾当，简玉阶以年老不再问事为理由予以拒绝。到抗日战争胜利后，他仍一直在家养老和以佛事自慰。南洋兄弟烟草公司在官僚资本集团控制下，公司营业也长期一蹶不振，宋子文等用以从事投机买卖、囤积原料、套购外汇、收括资财等活动。


April 28, 1949

Received from Nanyang Brothers Tobacco Co Ltd. ... the exact sum of Two Hundred Thousand Dollars United States Currency (U.S. $200,000.00)

$200,000

宋子文攫取公司外汇的亲签收据

1949年全国解放后，简玉阶重振爱国精神迎接新中国，抛弃了昔日的悲观厌世情绪。1949年9月，他应中共中央的邀请，欣然作为工商界的代表，出席在北京召开的中国人民政治协商会议第一届全体会议，此后被推举为第一、二届全国政协委员，并任国务院财经委员会委员、中南军政委员会委员、广东省人民政府委员。1951年2

月，南洋兄弟烟草公司合营后，他又回到公司担任副董事长。眼见南洋烟公司的发展，外国的洋烟被赶出中国市场，他的心情分外地高兴。他十分感慨地回忆对比说："在旧中国，南洋也曾发展过、繁荣过，自己也曾为那一时的成功沾沾自喜，但是经不起帝国主义的压迫，官僚资本的摧残，结果变为奄奄一息，这种例子在中国民族工商业中是不少的。以前，我曾认为，如果能够看见洋商的纸烟在中国市场上被彻底打垮，是我一生最大的幸福。这个多年的愿望今天实现了。"还说："在这欣欣向荣的社会里，在我们祖国日益繁荣富强的日子里，我感到喜悦与安慰①。"

1954年，简玉阶当选为全国人民代表大会第一届代表。作为年近80岁的老人，他还希望以其老迈之身为祖国工商业的发展多作些贡献。可惜两、三年后，他被病魔夺走了生命，1957年10月9日逝世于上海，享年87岁。

① 上海社会科学院经济研究所编：《南洋兄弟烟草公司史料》第684页。1960年上海人民出版社出版。

粉、纱业大王

荣氏兄弟

果鸿孝

荣宗敬、荣德生，近代中国著名荣氏企业创办人。荣氏兄弟投资开办茂新面粉公司、福新面粉公司和申新纺织公司三大企业系统。规模宏大，被人称为面粉大王、纺织大王。为中国民族工业的发展作出过巨大贡献。



荣宗敬（1873—1938）

一、荣氏兄弟的早年

近代中国民族资本企业中，荣氏企业应该说是规模最大的了。它主要包括有：茂新面粉公司、福新面粉公司和申新纺织公司三大企业系统。这荣氏企业的创始人，就是被人誉为面粉和纺织大王的荣宗敬和荣德生两兄弟。

江苏无锡，西依惠山，南临太湖，是个山水秀丽、商贾云集的地方。荣氏兄弟就出生在这太湖之滨的无锡西乡荣巷里。哥哥荣宗敬1873年（清同治十二年）出生，弟弟荣德生小宗敬两岁。

荣氏兄弟的先辈，多是从事商业的。祖父荣锡畴是来往于无锡和上海间的贩运货商。父亲荣熙泰曾在上海铁肆习业，店主“爱其勤敏，不数年司会计”[①]。后来他又跟人到了广东。1884年，他认识了在广东磨刀口当税吏的朱仲甫，通过朱的关系，他一直在广东干了10来年的厘卡税吏，这个肥差使他在1895年离任回乡时有了一笔积蓄。



荣德生（1825—1952）

荣氏兄弟的母亲姓石，她是无锡山北石巷人。当时山北的农民多以养蚕为业，在未出嫁前，她就是位勤劳朴实的女性。出嫁后，她仍利用荣家的土地来植桑养蚕。由于她的影响，荣氏兄弟从小就养成了干家务的习惯。

荣宗敬名宗锦，8岁进私塾读书，15岁时到上海南市铁锚厂当学徒。但不久

① 申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第6编，第1期，第5页。



荣宗敬先生

因为染上了伤寒，头发几乎全部脱落，因此只好回家治病。次年病愈又来上海，在一家钱庄学徒。3 年学成后，曾在森泰蓉钱庄工作。他负责承揽生意，联系客户等业务。由于业务关系，不少买卖棉麦农产品的客户都和他建立了联系。荣宗敬善于在工作中学习和钻研，所以他对金融市场上资金的调拨、运用以及棉麦产销动态能够比较熟练地掌握。

荣德生名宗铨，幼时说话较迟，10 岁方入学，16 岁时，经兄荣宗敬推荐到上海通顺钱庄学徒。在学徒期间，荣德生通过刻苦自学，不仅练就了一手好珠算，而且还写得一笔好字。当时钱庄里的记账、结账诸事都由荣德生去干，尽管他毫无闲暇，但这却是对他的一种很好的锻炼。后来他曾追忆说："其实余之一生事业，得力在此，时每日收入支出，一望而知，一年营业，稍有成见，后做广生即此办法。"①

1893 年，荣德生学成，便随父去广东，在朱仲甫任总办的三水河口厘金局办事。他办事认真，小心谨慎，收入支出都能做到每旬有结，每月有结，因此经他手的账务都一清二楚毫无差错。

1894 年中日甲午战争爆发，荣宗敬因所在的钱庄停业而回到了家乡无锡。次年，因朱仲甫差满不再连任，且父亲荣熙泰生病，荣德生父子俩也回到了家乡。

鸦片战争后，由于上海进出口贸易日趋繁忙，金融流通相当活跃，

① 荣德生：《乐农自订行年纪事》1890 年纪事。

钱庄业因此得到发展。一时江浙一带开钱庄之风盛行，而且无锡也有不少人因开钱庄而发了财。这时在家赋闲的荣氏父子，有鉴于此，便决定与人合作开个钱庄。开钱庄对荣氏父子来讲可以说是轻车熟路，因为兄弟二人都是干钱庄的出身，他们的父亲又小有积蓄，且钱庄开设又无需很大的资本。

经过筹备，1896 年 2 月，荣氏兄弟在上海鸿升码头开设了广生钱庄。该钱庄资本为 3000 元，荣家出资一半，其余半数招股，荣宗敬任经理，荣德生管正账。开市后，收入汇款每天都有数千元之多。由于开始时，无锡汇出的款项是托别家字号代收解的，广生钱庄感到不太放心，于是便在无锡设立了分庄。这样荣德生便被派任分庄经理，而且兼营江阴、宜兴等地的汇兑业务。

广生钱庄开业后不久，荣熙泰便去世了，其经营全靠荣氏兄弟二人密切配合。由于他们办事稳健，不搞投机，所以广生钱庄最初两年营业一般，并无厚利可得。在这种情况下，与荣家合伙的股东们决定不愿再做了，于是便将股金抽走。这样一来，自 1898 年起，广生钱庄就由荣家独自经营了。到了 20 世纪初，由于义和团运动的爆发，八国联军的进犯，所以北方的军粮需求量与日俱增，一时从上海汇往无锡、常州、宜兴等地采购小麦的款项颇巨，这样汇款业务便随之猛增，因此广生钱庄在此数年间均获大利。

荣氏兄弟在经营钱庄的同时，还经营收茧业务，不久又开设了茧行。这样不仅使荣家在自己的 10 多亩桑田上雇工植桑养蚕的收入有了保障，同时也给钱庄的业务提供了方便。他们利用钱庄汇兑的有利条件，可以无息地使用顾主的汇款来大批收购蚕茧，并且他们还利用与无锡丝厂经理的私交，使蚕茧销售畅通无阻，因而收购蚕茧的业务便可年年盈利。

二、兴办实业的开始

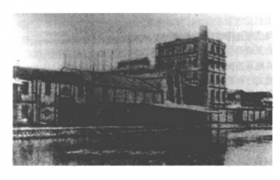
1899年冬，荣德生曾应朱仲甫约请，再次到广州担任厘金局总账。次年由于义和团运动的发展，当时北方时局动荡不定。荣德生恐怕战争扩大，无法脱身，于是便借故请假回到了上海，继续在广生钱庄任职。就在他往来沪、粤、港期间，荣德生曾亲眼见到火柴、制糖、罐头以及电灯、自来水等近代外资企业既不获利丰厚，对比自己兄弟俩经营的钱庄，所获之利就微不足道了。且当时国内的“实业救国”、“设厂自救”的爱国热潮正在掀起，这一切都激发了他兴办实业的思想。为此，荣德生便披览了有关实业的各种杂志和书籍，并以美国十大富豪传，做为自己从事实业的借鉴。

荣德生在广东厘金局任职时，曾了解到进口面粉以供外侨食用为借口，在通商条约中规定，可以免征正税。然而其进口的面粉除供应外侨所需很小的一部分外，大量在我国市场上进行推销。由于国内市场上面粉有销路，因此当时输入的数量为所有入口货物之冠。面对如此情况，荣德生考虑到，“如仿做，不外吃着两门为最妥。”[1] 于是荣氏兄弟就决定先从面粉工业做起。

当时的荣氏兄弟资金还不够充足，独资来办力不从心。恰在这时，宦场失意的朱仲甫由广东卸任回家，途经上海时，荣德生曾与他相会。当朱仲甫得知荣氏兄弟要兴办面粉厂时，便表示愿意与他们合作，接着就进行了筹建工作的分工。由于朱仲甫在官场上人事关系较熟，故由他负责办理工厂立案事宜。荣氏兄弟则筹划厂基、厂房和机器设备等事务。为了解面粉厂的情况，荣德生曾准备先至上海和芜湖已开设的几家面粉厂参观，但由于人家对他技术保密，结果使他四处碰壁，不得要领。后来荣氏兄弟与朱仲甫商定，先从日产300包的规模办起，选用价

---

① 荣德生：《乐农自订行年纪事》1900年纪事。


无锡茂新面粉厂全景

格较便宜的英国机器和法国石磨进行生产。资本为3.9万元，分作13股，每股3000元。朱仲甫认5股，荣氏兄弟各认1股，其余则招股，面粉厂定名为保兴。鉴于清政府规定，官吏不能兼营商业，因此朱仲甫不便出面负责企业的经营，所以保兴面粉厂就由荣氏兄弟来经营了。

1901年3月，面粉厂在无锡西门太和墩破土动工。当时地方士绅曾具名诬告工厂擅围公田民地，烟囱也有碍风水，知县则令迁址停建。后来经过朱仲甫的多方活动，并以800元贿赂了官方，最后总算得到了解决，除获准立案外，还得到10年专利。1902年3月，保兴面粉厂终于在无锡建成投产了。



无锡茂新面粉公司的“兵船”面粉商标

保兴面粉厂初建时规模并不大，当时只有30多名工人，法国造的石磨4套。每昼夜出面粉仅300包。虽然所产的机制面粉比土制面粉质优价廉，但当地的士绅却散布机制面粉营养不及土制面粉，机制面粉有毒等谬论。由于他们的兴风作浪，当时无锡的有名面店和点心店都拒绝用保兴面粉，致使保兴面粉的销路一时大受影响。为了打开销路，厂方只好在机制面粉中掺些土制面粉并降价销售，同时还千方百计向外地推销。

由于保兴面粉厂的经营所费之力不小，但收益却不大，因此朱仲甫便产生了动摇，1903年他便退出了保兴厂的股份。这时荣氏

兄弟决定收股改做。结果荣氏兄弟便与买办张石君等合作集股 5 万元，且将保兴改为茂新。荣德生仍任经理，荣宗敬任批发经理。鉴于茂新厂生产规模小，且设备陈旧，于是荣德生便决定改进设备。当时他本着节省的原则，仅向国外订购了 6 部钢磨，其他机械设备都是国内自己制造的。经过设备改进，可产 800 包面粉，比原来保兴的产量增加了 1 倍半，而且销售状况也好了起来。这样茂新厂便立住了脚根。





福新面粉公司的商标

1905 年，全国范围的抑制美货运动，进一步促进了民族工业的创立和发展。当时，除兴办面粉厂外，中国纱、布市场因受日、俄战争的刺激和世界资本主义经济复苏的影响，销路也有了好转，于是在上海、宁波、无锡、南通等地先后兴建了不少纱厂。荣氏兄弟也在茂新面粉厂获利丰厚的情况下，决定去尝试经营纺织业。

经过荣氏兄弟两年的筹建，振新纱厂终于在 1907 年 3 月在无锡开工生产了。该厂采取招股集资的办法，资金为 27 万多元。

振新纱厂采用英国造的细纱机 28 台，纱锭 10192 个，每昼夜出纱 22 至 23 件。然而投产后不久，即出现了亏损。这是由于经理张云伯长居上海不直接管理业务，副经理又是位不懂业务的书生，于是经董事们建议让荣德生出任经理。1909 年，该厂人事改组，由荣宗敬任董事长，荣德生任经理。

荣德生上任后，首先查明该厂的欠款和欠货，决定尽快将存货出售，并且使其不受亏损。经过数月以后，振新纱厂便有了起色。1910

年，该厂出品的"团鹤"和"球鹤"牌棉纱可与日纱"兰鱼"牌在市场上卖得同等价钱，并曾在南洋劝业会上得优等奖。

1908年，由于荣氏兄弟所投资的裕大祥商号搞投机生意失败，牵连了广生钱庄，于是他们兄弟二人便决定将广生钱庄关闭。广生钱庄歇业的前后，也正是外国面粉大量进口，国内小麦因天灾而歉收，麦价大幅度上涨的时候。茂新在1906—1908年间，连续3年亏损，其资本几乎赔了一半。当时一些股东认为它很难再有转机，于是茂新股票价值大跌。在这种情况下，荣氏兄弟并没有灰心和气馁，为了维持茂新厂，荣宗敬便不惜一切收买茂新股票。

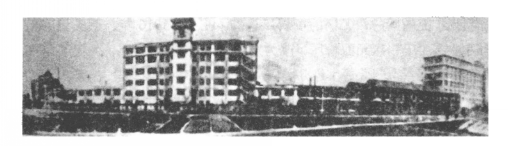
为了扭转茂新的局面，荣氏兄弟积极改进生产设备，引进了当时先进的面粉机，从进麦到出粉严密把好质量关，使得兵船面粉质量上乘。1910年，茂新厂便转亏为盈，到1912年年底，已盈利12.8万两白银。

三、荣氏企业的发展

辛亥革命后，民国政府采取了奖励实业的一系列措施。1912年9月，全国临时工商会议在北京召开，荣德生由无锡商会推选出席。他提出的扩充纺织，设立母机工厂和资送学生出洋学习工艺3个提案均被通过。此次会议以后，荣氏兄弟更加集中全力来发展面粉和纺织业了。他们与王禹卿等在上海筹建了一个资本为4万元的福新面粉厂。



1912年11月北洋政府召开第一次工商会议时合影，第五排右四为荣德生



1912 年，荣宗敬、荣德生在上海创办的福新面粉公司

荣氏兄弟各出资 1 万元，其他资本由另外两家分出，荣宗敬任总经理。由于资金不足，于是由集资者共同商定采取“租地、租房、欠机”的方法来解决。他们以年利 1 分在上海租进地皮，厂房，同时又以分期付款的方式向洋行订购美制粉机 7 部。

经过荣氏兄弟的积极筹备，1913 年 2 月，福新厂开工生产。每昼夜出面粉 1200 袋。由于福新厂与茂新厂都是以荣氏资本为主的姊妹厂，因此这便为福新厂的生产和发展提供了许多有利的条件，如原料可以统一购进，商标也可同用兵船牌等等。

福新厂一建立，生产业务就发展得很快，当年盈利达 3.2 万元。该厂业务发展顺利，利润丰厚，使荣氏兄弟对面粉方面的扩展充满信心，并为他们把企业活动中心由无锡转向上海打下了初步基础。1913 年冬天和 1914 年夏天，荣氏兄弟便以福新一厂的盈利分别在上海筹办了福新二厂和三厂。

1914 年秋，第一次世界大战爆发后，外国进口面粉在国内市场上无货，国产面粉不仅独占国内市场，而且一度远销欧洲、南洋、机制面粉工业曾出现了“黄金时代”。为适应市场需求，荣氏兄弟继创办福新一、二、三厂以后，又于 1915 年将租办的上海中兴面粉厂收买过来，改为福新四厂。1917 年又将在上海租办的华丰面粉厂改为福新六厂。在这期间，荣氏兄弟还向长江中游发展。1916 年，集资 30 万元于汉口创建福新五厂。该厂 1918 年开始动工兴建，次年 10 月便正式投产。在

福新厂扩充的同时，无锡的茂新厂也有了扩充，1916 年，荣氏兄弟租办和收买了无锡惠元面粉厂，改为茂新二厂。至 1917 年，无锡 5 家面粉厂中，有 4 家归荣德生经办。

荣氏兄弟在短短的几年当中，便将茂新和福新面粉厂扩充到 8 个，其生产能力与战前相比，增长了近两倍。促使荣氏面粉业迅速发展的原因，除了当时客观的国际环境外，荣氏兄弟的经营管理也确有特色。他们能充分利用分期付款的方式向洋行订购机器，这样面粉厂就能不断地扩充生产设备；为了扩大再生产，依靠信誉，大量抛售远期栈单，作为调度资金的手段；采取控制原料的办法，抢先买下大量的新麦，以维持长期不间断的生产，这样便使自己的企业在同业的竞争中处于优势地位。他们还非常重视生产技术的改进和产品的质量，并注意研究人们的消费心理。如在生产中使用漂白机，使面粉光滑洁白；采用上等白布制作比其他厂家大的面粉袋，在面袋里放铜元作为"彩头"等。

在纺纱业上，1915 年春，由于振新纱厂股东内部意见不合，荣氏兄弟便退了出来。次年，兄弟两人便在上海招股创办申新纺织厂，该厂确定资本为 30 万元，分作 3000 股，荣氏兄弟的出资占总资本的 60%，该企业采取无限公司的组织形式。申新厂开工时，拥有 12960 纱锭，荣宗敬出任总经理，掌握申新的经营大权，财务调度、各厂成品销售、原料和物料的采购，以及人员的雇用和调动等，事实证明，这种企业的组织形式在当时确实使申新厂得到了发展。1916 年，申新厂年盈利为 2 万多元，1917 年则增至 12 万元左右，1918 年，其盈利额竟达到 22 万元。在盈利日益增长的情况下，荣宗敬于 1917 年以 40 万元买下了上海恒昌源纱厂，这就是后来的申新二厂。

1919 年，巴黎和会上中国外交的失败，"五四"爱国运动爆发，上海棉纺织业响应罢市行动，抗议北洋政府镇压爱国反帝运动。在上海全市罢业期间，荣氏兄弟参加了全国规模的抵制日货运动，同时抓住机会，发展自己的企业。除派人前往欧美订购机器，在无锡开办公益铁工

厂外，还先后在上海、济南等地购买地皮，积极准备建立新厂。当时申新一、二厂不仅连年盈利，而且从 1919 年开始，在无锡购地积极筹建申新三厂。该厂于 1922 年 2 月正式开工生产，年生产能力为棉纱 3 万多件。与此同时，荣宗敬在汉口筹建的申新四厂也开始生产。另外还在上海开办了福新面粉七厂和八厂，对这一时期的经历，荣德生曾回忆说："民国八年，茂、福新粉销之广，尝至伦敦，各处出粉之多，无出其上，至是有称以大王者。"① 截至 1922 年为止，荣氏兄弟经营的茂、福新面粉厂已达 12 个，其生产能力，已占全国民族资本面粉厂生产量的 1/3 左右。申新纺织厂在这期间已发展到 4 个厂，大大超过同时期全国民族资本纱厂的速度。

然而，在荣氏企业发展的过程中也不是完美无缺的。比如，当时荣氏企业中仍实行"工头"管理制度。这种封建落后的管理方式限制了对新的生产技术和先进的管理方法的采用，加重了对工人的剥削，妨碍了生产力的发展。荣氏兄弟为了自身的利益，曾于 1924 年顺应潮流，首先在申新三厂中试行以技术人员的管理代替"工头制"但遭到了工头们的反对和抵制，直到 1927 年后，荣氏企业中的"工头制"才逐渐被淘汰。

1921 年，茂新、福新、申新总公司成立，荣宗敬任总经理，标志着荣氏企业系统基本形成。在三新总公司中，荣宗敬的权力最大，因为荣氏兄弟经营的各个企业都是股权独立，分散产经营的无限公司或合伙的组织形式，有些厂虽有股东会组，但无大权，所以总公司的成立更体现了这一组织的集权制。

荣氏兄弟凭借着自已握有的雄厚资本，在全国主要麦棉产设立采购原料和粉、纱经销机构近 20 处，操纵着麦粉和纱布场，使其企业得以迅速发展。但是当外国资本在大战后卷土重来时，情况就发生了急剧的变化。

---

① 荣德生：《乐农自订行年纪事》1919 年纪事。



1929 年，荣氏企业 30 周年庆典时全体同仁合影

自 1922 年始，茂新、福新各厂产量大幅度下降，并出现了巨额亏损，原来兴建大型粉厂的计划被迫取消。与此同时，申新各厂自 1923 年至 1924 年两年中也亏损达百万余元。荣氏兄弟被迫向日商东亚兴业会社，以抵押方式借了巨额高利贷，以应付资金周转的困难。在民族资本企业受到严重威胁的情况下，崇宗敬当时曾满怀愤怒地写道："年来吾国纱厂业有一落千丈之势，其原因甚多，而以华商受不平等待遇为最大原因。"①

1925 年发生的"五卅"爱国运动，在很大程度上阻止了外国资本对华商品的倾销，沉重打击了外国在华势力。"五卅"惨案发生后第二天，荣宗敬立即发表宣言，表示坚决抵制洋货。与此同时，荣德生对罢工失业的工人实行捐助，表示对罢工工人的支持。

在 1925—1926 年的抵制运动期间，申新各厂的产销状况都有了改观。如申新三厂，1924 年曾亏损 23.4 万元，到 1925 年便转亏为盈了。年盈 11.2 万元。1928 年 5 月"济南惨案"后，全国又一次掀起了抵制日货运动。申新一、三两厂在这次抵制中再次获益。1928—1929 年两厂的盈余额都比 1926 年高出几倍。这期间，荣氏兄弟收买了上海德大

① 上海社科院经济研究所编：《荣家企业史料·上》第 147 页。

纱厂，改建为申新五厂，同年，又以15万元租办常州纱厂，改名为申新六厂。

南京国民政府建立后，荣氏兄弟因反对当局强行摊派的库卷，荣宗敬一度遭到通缉，财产被查封。此后，他们被迫向南京政府靠拢，荣宗敬先后任工商部参议，中央银行理事及全面经济委员会委员。荣氏企业得到了中国银行和上海商业储蓄银行的抵押贷款，又于1929年至1931年间买进东方纱厂，建立申新七厂；利用申新一厂空地建筑厂房设申新八厂，并购进三新纱厂，改建申新九厂。至此，申新纺织系统已拥有9个纺织厂，46万枚纱锭，5000多台布机，继民族面粉业获得大王称号以后，又获得了“纺织大王”的称号。



荣德生60寿辰时留下的照片

四、艰难中的挣扎

“九一八”事变后，中国殖民地化的进程加深了。整个国民经济陷入了深重的危机之中，民族工业萧条衰退的处境日益严重。荣氏兄弟和其他民族企业家一样，也经历着最困难的时期。1932年底，申新各厂有资本1802.2万元，至1935年底则减至180万元。茂新和福新则常年开工不足，1936年的面粉产量仅为1931年的47.3%。与此同时，国民党政府实业部又落井下石，1934年通过所谓整理方案，企图用300万元的低廉价格将荣氏兄弟经营的企业据为己有。1935年，申新七厂因借英国汇丰银行的押款无力偿还，汇丰银行竟不顾中国法律将该厂拍卖。刚刚上任的中国银行董事长宋子文也企图利用债权吞食申新企业。国民党政府和外国势力一次又一次对荣氏兄弟企业的阴谋企图，都因荣氏兄弟的坚决抵制和企业职工的英勇斗争，以及统治者与金融界内部的

矛盾而未得逞。虽然荣氏兄弟经营的企业总算保存下来了，但许多厂的经营管理大权已落入了银团的手里，企业债台高筑的局面没有改变。

1937年卢沟桥事变后，中国民族危机进一步加深。沿海地区立即处于一片战火之中。以上海为例，战争使2270家工厂遭到毁坏，其损失总额达8亿元。荣氏企业仅在战争开始后的几个月中，就有14个厂遭到了空前的洗劫。日本侵略者焚烧厂房，砸毁机器，劫掠原料无所不为。荣氏企业蒙受了极其沉重的损失。面对敌人这种野蛮的摧残，兄弟二人悲愤至极，但是他俩任希望东山再起，重振企业。

当国民党军队节节败退，沿海地区和沪宁线一带沦陷后，荣宗敬则留居在上海公共租界，坚持租界内未遭破坏各厂的生产，对租界外被敌人占据的荣氏企业，他拒绝了与敌人“合作”的诱惑。荣德生则离开家乡无锡到了汉口主持申新四厂的生产工作。由于荣宗敬一心想重整旧业，企图挽回企业蒙受的损失，结果他曾一度参加了在日本侵略者策划下成立的“上海市民协会”。但由于爱国者的帮助，及时对他指明了该组织的反动性质，使他未能深陷泥坑。为了逃脱日本侵略者的胁迫，荣宗敬便避居香港。1938年2月10日，郁闷成疾的荣宗敬病逝于香港养和医院，终年66岁。

在汉口的荣德生得知其兄病逝的消息，悲痛欲绝，想到荣氏“事业之大，实由兄主持，才有此成就”①。然而今天兄长已经作古，而荣氏企业又遭外族入侵的厄运，更使他痛心疾首。不久，荣德生也病了，但是他并没有为疾病吓倒。面对企业的不景气局面，他沉着应付。由汉口返回上海后，为了避免日本侵略者的纠缠，他拒绝出任申新总经理。当日本人找上门来要求与荣德生“合作经营”时，他毅然绝然地表示，荣家的企业都是独自经营的。日本侵略者一计不成又生一计，提出要用金钱买下申新一厂的全部财产，也被荣德生严词拒绝，表现了一个中国

① 荣德生：《先兄宗敬纪事述略》1946年4月。

人的民族气节。这时期荣氏企业多由他的子侄们经营。

五、爱国家、企业获新生

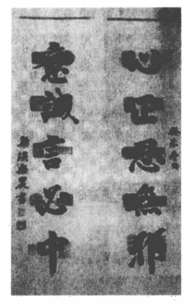
抗日战争胜利后，荣德生和其他中国民族企业家一样，都利用日本在华的企业设备来充实和发展自己的民族企业，同时他们也希望能得到政府的帮助，使民族企业得以复苏。当时荣德生曾说："余自日投降，吾国抗战胜利后，心怀兴奋，方期政府给予协助，庶几东山再起，复我被毁事业。[①] 然而这一切最终只能化为泡影。1945 年 11 月，国民党官僚资本一口独吞了在华日商纱厂。此情此景，只能使荣德生感叹地说："日本纱厂接收后全部改为国营，亦是与民争利，以后民营纱厂恐更将不易为也。"[②] 虽然荣德生的谋求和希望落空了，但他那强烈的事业进取心又促使他去奋斗了。他积极恢复茂新一厂，并且于 1946 年组织了天元公司，在无锡开设了天元麻毛棉纺织厂，并在上海做进出口生意。1947 年，由他的儿子荣毅仁出面，以其控制的茂新厂与上海几家大面粉厂合作组成同业联营组织——"五厂公记"。这一组织曾垄断了小麦的采购，并且操纵面粉的销售。1948 年，为了集中荣氏企业的管理权。由荣德生主持将申新二、三、五厂和茂新等厂组成总管理处，他出任总经理，后未能达到预想的目的。



蒋经国在上海高呼"只打老虎，不拍苍蝇"

为了用教育来改进实业，早在荣氏兄弟创业之初，他们就着手办学了。从 1919 年始，他们在无锡和上海分别创立公益小学、工益工商中

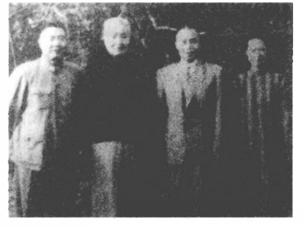
① 申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第 6 编，第 2 期，第 236 页。
② 荣德生：《乐农自订行年纪事》1945 年纪事。



荣德生 1943 年书写的对联

学、竞化女子小学以及申新厂子弟小学等多所学校。同时他们还创办了图书馆。抗战胜利后，荣德生抱着继续发展扩充企业的愿望，因此对培养技术人才就更为重视了。申新总公司曾于 1947 年设立 4 年大学制的中国纺织染工程学院，又在同年于无锡创建江南大学。该校设有农艺、食品、电机、机械、化工、数理等系。这些专业的设置都具有适应企业的生产技术发展需要这一明显的特点。

尽管荣德生竭尽全力以图使荣氏企业得以恢复和发展，但是事与愿违，至 1946 年年底，荣氏企业的规模仍未能恢复到战前的水平。经过整理后，各纱厂能够运转的纱锭只及战前的 3/4，其布机的数目还不到战前的一半；面粉的生产能力仅仅为战前的 2/3。企业的局面是如此，至于荣德生本人的遭遇更为不幸。1946 年 4 月 25 日上午，在光天化日之下，他居然遭到上海淞沪警备司令部的绑架。在他被绑架的 1 个多月期间，荣家被敲诈了 60 多万美元；1948 年蒋介石实行金圆券政策进行大掠夺的时期，蒋经国在上海逮捕了他的侄子荣鸿元，又敲诈勒了数十万美元。在铁的事实面前，荣德生终于从迷梦中清醒来，认清



荣德生（左二）与亲友合影

了国民党的真正面目。

解放前夕，由于国民党政府的各种捐税、“限价”以及滥发纸币，使国民经济陷于崩溃状态。民族工商业被敲诈勒索得无法继续维持生产和经营。仅因国民党政府“限价”的一项政策，申新厂每生产一件棉纱就要净亏175.60元。1948年8月20日到10月底，申新各厂共售出限价棉纱达3万件，限价棉布20万匹。因限价政策的推行给荣氏企业造成的损失是相当可观的。在这种形势下，加上一部分民族企业家对共产党存有疑惧心理，所以国民党统治区内的一些民族企业家纷纷撤资南迁，于香港、台湾等地营建工厂企业。



1948年2月2日，国民党军警开动装甲车冲进上海申新九厂镇压工人斗争

在这次迁厂撤资的过程中，荣德生的一些握有企业实权的亲属也纷纷在香港、泰国和台湾等地开设了一些工厂企业。然而荣德生却坚决表示：“余非但决不离沪，并决不离乡，希望大家也万勿离国他往。”[①] 1948年12月，当他得知无锡的申新三厂要将纱锭拆运至台湾时，便及时赶到无锡命令停止拆运，已拆下的必须重新装上。次年初，荣德生又命令各厂，要维持原来的局面，凡已迁往香港、台湾的物资都应尽早卖掉或撤回。

---

① 申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第6编，第2期，第257页。

荣德生决心留在祖国大陆，并极力维护企业反对携资拆厂外迁的举动，使得荣氏企业的大部分能够完好的保留下来。这再一次说明了他是一位有识的爱国企业家。解放后，荣德生拥护共产党，热爱新中国。曾荣任全国政协委员会委员，华东军政委员会委员，苏南人民行政公署副主任等职。1952 年 7 月，他因病在故乡无锡逝世，终年 77 岁。

“棉纱巨子”

穆藕初

果鸿孝

穆藕初，我国近代实业界的“棉纱巨子”。先后创办有德大、厚生、豫丰等纱厂，并采用科学管理方法经营，是一位有雄才大略和远见卓识的企业家。他热忱爱国，积极支持抗日，为救国而奔走，是一位爱国企业家。



穆藕初（1876—1943）

一、身世和志趣

一向为我国近代实业界称之为“棉纱巨子”的穆藕初，民国时期曾先后创办过德大、厚生、豫丰等纱厂，并较早地采用科学管理的经营方法，是一位富于爱国热忱，又具雄才大略和远见卓识的企业家。他“一生奋斗的历史，正是中华民族工业的一部活的历史”。其一生在艰难环境中，矢志振兴中华，努力兴办实业和教育的赤子之心，值得人们深切地怀念。

穆藕初祖籍江苏苏州，1876 年 6 月 18 日（清光绪二年五月二十七日）出生在上海浦东一个以植棉为业的家庭。他出生后，父亲曾给他起了个名字叫湘玥，藕初是他的字。童年时，他体弱多病。日后穆藕初曾追忆说：“余体质素弱，3 岁时大病多月，几不救，幸存活，然自幼至壮，精神颓唐，绝少活泼气象。”[①]

穆藕初的父亲穆琢庵曾在上海十六铺附近开办“穆公正花行”，家庭经济渐渐富裕起来。穆琢庵严于教子，穆藕初 5 岁时，便被父亲送入了私塾。他在父亲的教诲下，曾下决心要发奋自立，刻苦地念了几年四书五经。

19 世纪 80 年代时，由于印棉、洋纱的倾销，上海地区棉纺手工业遭受了沉重的打击，穆公正花行在竞争中破产了。穆藕初的家从此生活每况愈下，13 岁时他便失了学。为了生活下去，少年穆藕初便随着堂兄到一家花行当了学徒。艰难辛酸的学徒生活，磨炼了他的性格，使他那发奋自主的想法更加坚定。同时，他在这期间也丰富了自己对棉花贸易的种种知识，这便为他日后办棉纺实业，打下了坚实的基础。

穆藕初为人正直，也得益于他那出身书香门弟的母亲的教诲，她曾

① 穆藕初：《藕初五十自述》第 2 页。

向儿子灌输《儿希录》、《朱子家训》中的做人之道。当穆藕初看见花行老板指使学徒往棉花中搀水，以此增加棉花重量时，心里很不是滋味。后来他又了解到，这种在棉花里搀水的做法，绝非始于今日。同时他还得知，有的花行老板不仅在棉花中搀水，而且还搀了不少其他的杂质。这时穆藕初已朦胧地意识到，造成这种弄虚作假的根由在于社会的黑暗，道德的败坏。如果要想改变这种状况，革除商业上的陋习和弊端，就需要改良政治。因此穆藕初曾寄希望中国能出现一个好政府，消除黑暗和腐败，以使商人的道德能够提高。

穆藕初 16 岁时，他的父亲病逝了。父亲留下的遗产不是别的，而是一大堆典券。穆藕初并没有为此犯难，而是与哥哥穆恕再一起挑起了家庭生活的重担。由于兄弟二人齐心合力，因此几年以后，家庭的经济状况就有了明显的改善。

1894 年中日甲午之战，清政府的连连失败，《马关条约》的签订，曾激起了穆藕初的无比愤慨。后来他追忆说，当得知中国大败，接受了城下之盟时，"心中痛苦，大有难以言语形容者。"① 虽然他当时还不能深刻懂得中国为什么如此弱，外国为什么那样强，但是他却能认识到，要救国图强，自己就必须奋发学习，因为不学习就没有知识，没有知识就不知彼此的长短，就无法与别国竞争。因此，穆藕初在国难深重，民族危亡之际，深深感到"国家兴亡，匹夫有责"。于是他便萌发了求西学以与他国竞争的意愿。这时他的哥哥也极力劝他从事西学，并且和他约定，自己致力于中学，让藕初致力于西学，以便将来共同效力于祖国。

当时在上海要学西学并非没有地方，中西书院、广方言馆等都是理想的去处。但是这些地方对于穆藕初来说，都是可望而不可及的。因为他一无钱，二无势，所以只能等待时机。1897 年，他终于得到了这样

① 同上书，第 6 页。

的一个机会，那就是：以干活代替交学费而上夜馆学习英文。穆藕初便充分利用这一机会，夜以继日地刻苦攻读。经过不懈的努力，终于打下了扎实的英文基础。

20世纪初，穆藕初以优异成绩考入江海关，任办事员职务。在江海关的6年当中，他几乎天天翻阅中外报刊，广泛阅读"历史算术"书，并用节约下来的钱购买了许多图书，如饥似渴地学习新的知识，广泛地了解西方的文化和艺术，以及资产阶级的民主思想和经济学说。当他读完《天演论》后，曾受到赫胥黎思想的熏陶，"淘汰之可畏，争存之必要"[①] 这句话深深地印在他的脑海之中。

在这同时，他也亲眼目睹了中国的海关主权完全为外国人把持的情景。在中国的海关里，中国人无论是工薪，还是职务都要比外国人低，而且在职的外国人多是不学无术的庸才。因此事无巨细都得由中国人办理，洋大人只是高高在上，签字画押而已。穆藕初在这里亲眼见到了亿万计的白银滚滚外流，为洋人掠走，同时中国雇员又饱尝着上等公民的屈辱。此情此景，一直使他愤愤不平。他每每想辞去这一职务，去国外研究经济学，为日后收回关税主权做准备。然而却由于经费问题而屡受掣肘。

1904年夏，穆藕初与马相伯、黄炎培等革命志士一起，投身于上海的社会改良运动。他参与了沪学会的创办，并上街演讲宣传富国富民的道理，以激发民众奋发图强的爱国热情。此外，他还积极提倡体育活动和军事操练，以此作为自强的起点。沪学会为了普及贫民子弟教育，还筹办了义务小学，为不少穷苦的孩子提供了学习的机会。同时还经常办音乐会，并聘请专家指导排演文明新剧，宣传社会改良和革新。由于穆藕初积极从事这一活动，致使他在镇江关邀集附近的青年举办"阅书报社"时，曾被清政府疑为革命党人，并受到了监视。

---

① 同上书，第10页。

1905年，美国政府虐待华工事件，曾在中国引起了巨大的震动，几乎全国各个城市都掀起了反对美帝国主义运动。这次运动以商人抵制美货为主要形式。6月，上海商务总会召集会议。作出不用美货，不订美货的决定。上海商务总会还发出了致全国许多城市商会的通告，动员参加这一空前的反美经济侵略运动。当时穆藕初以海关华人职员俱乐部的名义进行联络，召集海关、邮电华人职工举行集会，积极响应商务总会决定，坚决抵制美货。他的活动遭到海关当局的忌恨，于是他愤然离开了江海关。

二、远涉重洋求索新知

穆藕初的爱国行动，深得社会上一些知名人士的赞誉。辞去海关职务后，他于当年受聘于龙门师范学校，担任学监和英文教员。不久，他又应张謇的约请，出任江苏铁路公司苏路警务长。在近一年的任职期间，穆藕初有机会四处走走，并亲眼目睹了祖国的贫穷和灾难。在革新的思想倡导下，他认为欲改变祖国的面貌，只有振兴实业才成；要想振兴实业就得求实学。为了求实学，他便辞去了警务长的职务，并于1909年夏，在友人朱志尧等人的资助下，乘船去大洋彼岸留学。



1913年，穆藕初从伊利诺斯大学毕业，获得农学学士

来到美国，穆藕初选择了农学专业。这是因为“在诸般实业中占中心势力者，莫如农。我国以农立国，必须改良农作，跻国家于富庶地位，然后可以图强，国力充实，而后可以图存，可以

御侮，可以雪耻。"[1] 威斯康辛大学是他在美国进的第一所大学。在这所学校中学农科，穆藕初学习了两年。由于学习成绩优秀，而获得了江苏省留学生官费待遇。后又转入伊利诺斯大学。1913 年，他从这所学校毕业，获得了农学士学位。这年的秋天，穆藕初考入了美国南方的得克萨斯农工专修学校，从事植棉、纺织及企业管理的学习与研究工作，并得到了该校校长的特殊关心和照顾。次年，穆藕初便成了这所专修学校的第一个中国毕业生，并取得了农学硕士的学位。

在美国学习期间，穆藕初亲自体会到一般美国人的生活。看到了这里并非遍地都是黄金，可是黄金却在主宰着一切。他的一些同学虽然家境相当优越，可是他们并不依靠父母，而是靠自己工作的报酬上大学。同时，在美国有些人虽是百万富翁，然而他们的父母却贫困潦倒，度日如年。

穆藕初在美求学时，不仅刻苦学习书本知识，而且非常重视实践。在得克萨斯农工专修学校学习的时候，穆藕初曾到纺织厂参加实习。他不怕苦不怕累，主动要求去维修机器。其后在威斯康辛大学学习期间，也曾到农场去实习。他住在一家农户家里，参加收割、喂马和维修农机等种种劳动，并精心了解各种农业机械。"余与田主约定，每日午前做七小时工作，午后自修，以工资抵膳宿，两不给值。"[2] 当时他"每晨四时半起身，五时即上工操作，凡挤牛乳，采鲜果，耕田土，喂牲畜，以及收拾粪秽等种种工作，均随同众人，不辞辛苦以为之。"[3] 后来穆藕初来到了美国的南方，当他得知离墨西哥海湾约 20 里有处知名的塔虎脱农场后，又用了 3 周的时间对它进行了实地考察，参加了棉田的管理和收获等各种劳动，学习有益的管理经验。

在考察过程中，他不仅访问了农场的总经理，而且还访问了普通工

① 同上书，第 14 页。
② 同上书，第 39 页。
③ 同上书，第 39 页。



1915 年 6 月，穆藕初建成的德大纱厂开始投产了

人，写了一篇《游美国塔虎脱农场记》的文章，探究了该农场兴旺发达的原因。经过对比，看清了旧中国企业的半封建性质，存在着企业的总经理缺乏专业知识和管理经验，讲排场，重情面，层层安插人员；工头严重盘剥工人等种种弊端。

留美期间，穆藕初不仅注重自然科学的学习，而且也越来越认识到社会科学对发展农业的重要作用，这种认识在他结识美国现代管理科学的鼻祖泰勒后更加坚定。

三、满腔热情投身实业

1914 年夏，穆藕初抱着"实业救国"的良好愿望返回了祖国。当时正值第一次世界大战爆发，中国的民族工业有了一线生机。经过调查了解，他认为中国的纺织业很有发展前途，于是和哥哥穆恕再筹措了 20 万元。当年秋天，恰巧上海有一个纱厂因兴办者经济告罄，建厂工程已停顿了半年。穆藕初便把这座未建成的纱厂买了下来，继续动工兴建。经过 8 个月的施工，终于将纱厂建成，次年 6 月定名为"德大"的这座纱厂便开始投产了。

德大纱厂资本为 20 万，纱锭为 1 万余枚，这在当时的上海只能算是小厂。然而开工后不久，即显示出了它的竞争活力。该厂所生产的棉纱，不仅是上海华商纱厂中的上乘佳品，而且还超过了外国纱厂的出品，为"上海各纱厂之冠"。在 1916 年北京商品陈列所举办的赛会上，"宝塔"牌棉纱，荣获质量第一名。

德大纱厂能有如此成就，与穆藕初的经营思想和管理措施是密不可

分的。他亲临工厂车间，直接指挥生产，并对账房、栈房、物料管理人员进行监督，他们的去留则由穆藕初决定；亲自制订了生产、设备、维修、消耗、产品及成本的统计表格，并要求负责人员认真填写，以便及时了解工厂的经营状况；及时掌握产品的市场信息，不断改进生产工艺，“搜集市上最佳之纱若干种，逐一检验其优点所在，并将各纱优点汇集于甲厂（德大厂）所出之纱。”①

穆藕初经营管理德大纱厂的成功，使他的名气大振。上海工商界中曾有不少民族实业家特别邀清他协助创办新厂。穆藕初将泰勒所著《科学管理原理》一书译成中文，希望中国的民族实业家能够参考国外的管理经验，像自己经营管理德大纱厂一样，推行新的科学管理方法；此外，鉴于“欧美日本诸先进国，事业能发皇者，赖有组织耳。”② 因此穆藕初认为组织小厂，“不如联络一气，而组织一规模稍大之工厂。盖范围大，则实力自厚，既省耗费，又利竞争。”③



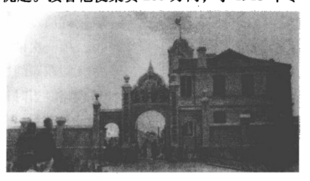
1918 年 6 月，厚生纱厂在上海竣工并投产，图为厚生纱厂办公房

1916 年夏，在得到一些股东的支持后，穆藕初开始着手组建一个规模较大的新型工厂。在其筹建该厂的过程中，虽然受到了那些鱼肉乡里的乡董和地保们的百般刁难，然而穆藕初却不顾一切和他们进行斗

① 同上书，第 52 页。
② 同上书，第 54 页。
③ 同上书，第 54 页。

争，最后终于取得了胜利，完成了购地建厂的一切事宜，1918年6月新建的“厚生”纱厂便在上海竣工并投产了。该纱厂的资本为120万元，仍由穆藕初任经理，采取有限公司的形式。工厂开工时，有900多工人，纱锭为1.6万枚；至1922年，增至24000多人，纱锭4.03万枚。因此。“国人欲新办纱厂者，皆自参观先生之厚生纱厂为入手，且多派员至厂实习。”①

穆藕初在上海创办厚生纱厂后，经过细心的考虑和调查，进一步认识到在外国资本逐渐侵入的情况下，我国的棉纺织业要想争得生存，求得发展，就必须解决原料、人工、市场问题。当时上海国人经营的纺织厂所采用的优质棉花，多依靠南通、崇明、海门等地的供应。一旦以上的地区受灾欠收，上海的纺织业就要受到影响，甚至造成巨大的损失。而地处京汉、陇海两大铁路干线交汇点的郑州，乃是河南的首埠，这里地处中原，盛产棉花，而且当地的劳力也较便宜，同时又与北方及西北市场紧密相依。如果在当地设立纺织厂进行生产，无疑会提高产品的竞争力。穆藕初在社会科学家蒋梦麟的建议下，亲临郑州进行实地考察，觉得此地办厂，的确条件优越。接着他便集资200万两，于1918年冬在郑州火车站附近购置200多亩土地，动工兴建厂房。次年，穆藕初亲手创办的第三个纱厂——豫丰纱厂开始投产。投产时，纱锭的数目即达到了3万枚，后来又增加到5.6万枚，并备有布机234台，其规模



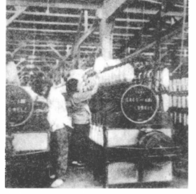
1919年，穆藕初亲手创办的第三个纱厂——豫丰纱厂投产。这是纱厂大门

① 陈真：《中国近代工业史资料·第一辑》第453页。

和设备在国内纱厂中首屈一指。穆藕初为该厂的董事长兼总经理。

四、脚踏实地孜孜不倦

早在创建德大纱厂时，穆藕初便清醒地认识到，组建纱厂当然重要，然而棉质不改良，纺织事业就难以得到充分的发展。当时我国各华商纱厂的纺织水平较低，所纺的纱一般为12支到20支。于是当他在筹办德大纱厂的同时，便着手从事植棉改良工作。他曾在上海杨树浦引翔港附近开办了“穆氏植棉试验场”，引进美国的长纤维棉种，经过反复试种和精心的研究，终于培育出比国内一般棉农单产高出5至6倍的棉花品种。此后他又开辟新的棉种试验场，并发起组织中华植棉改良社，著《植棉浅说》并无偿地向各地棉农传授植棉技术和分送棉种。与此同时，穆藕初还将自己培植的优质棉用于厚生、德大两纱厂，结果纺出了32支和42支的优质纱。



豫丰纱厂粗纱车间

第一次世界大战期间，日本借西方国家无暇东顾的机会，曾大肆对我国进行经济侵略。当时日本纺织业各厂所生产的绝大部分产品，全是针对我国市场的需求而定的。同时，日本纺织业的垄断资本家，“集成若干大组合，来华设厂，借我土地作战垒，役我工人为战员，减少制造费，避去人口税。制吾华纱布之死命。”[①] 并



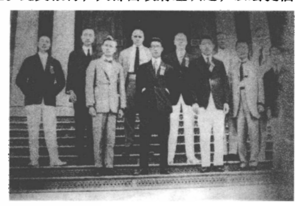
豫丰纱厂细沙车间之一角

① 穆藕初：《藕初五十自述》第76页。

且还要在我国设立花纱布交易所，以便操纵中国市场价格。其野心是企图用其经济实力扑灭中国尚处于幼年时代的棉纺织业，然后达到垄断我国市场的目的。日本的所做所为，曾引起中国民族企业家的不满，同时也无时无刻不在刺激着穆藕初那颗热爱国家和民族的心。当时他曾深有感触地说：“再过十年后，我国纺织业，不知受若何之影响。我国大多数人日用所需之棉织物，不知被人垄断至若何程度，凡我国人，不能不深抱杞忧也!①

果然，1919年冬，由于我国市场上的棉纱价格为外国人操纵而起落不定，致使不少华人纱厂纷纷倒闭。于是穆藕初便与聂云台、荣宗敬兄弟一起发起组织了上海华商纱布交易所，希望通过中国人组织的交易所来保护中国民族厂家的利益。交易所成立后，穆藕初被推举为理事长，并且连任7届。

穆藕初在创办实业当中，曾研究了东西各国工业发达的原因以后指出：“莫不仰赖银行之挹注。此类银行，大都由政府组织之，以宏提倡者。而我国则政争纷扰，一般野心家，日夕孳以个人权利为急务，安暇为国人筹划积极进行之方策，而谋国家之富强?”② 当时国情既然如此，为了解决国人企业资本调剂的困难，1921年，他便集股100万元在上海发起创办了华商劝工银行，想通过



出席太平洋商务会议中国代表团合影（1922年10月）左一为穆藕初、左二为毕云程

① 穆藕初：《藕初五十自述》第76页。
② 穆藕初：《藕初文录·卷上（劝工银行与各小工业之关系）》。

它“以求国内各小工业之发达，而后外来之劣货，可无乘之隙矣。”①

自1914年起，穆藕初仅用了五六年的时间，便亲自创建了德大、厚生、豫丰纱厂。并且创办了华商纱布交易所和劝工银行。此外，1919年开工设在上海的恒大纱厂和维大纺织用品股份公司，也有他的投资。这一时期可以说是他兴办实业的黄金时代。同时穆藕初也因兴办实业的成功，而跻身有产者的行列。1920年，他受北洋政府农商部之聘，担任了名誉实业顾问，并于1922年9月作为中国政府的首席代表出席了在美国檀香山召开的太平洋商务会议。在会上他综述了中美、中日商务情况，强调了我国在这一地区的经济作用，并希望世界各国与我国建立平等互利的贸易关系。

不久，中国棉纺织业的境况由于外国资本的大量入侵，而更趋衰落，穆藕初经营的棉纺企业也不例外。面对如此情景，他曾写道：“及至纱市衰落，余所受不堪之景况，虽罄南山之竹，不足以描写其万一。”② 1923年4月，穆藕初被迫辞去了厚生纱厂总经理的职务，1925年又辞去了德大纱厂总经理的职务，延至1930年，厚生纱厂因营业实



中华职业教育社第一届年会合影。前排右四为穆藕初

① 穆藕初：《藕初文录·卷上（劝工银行与各小工业之关系）》。
② 穆藕初：《藕初五十自述》第87页。



豫丰纺织公司的董事长穆藕初

在无法进行而停工。至30年代中期，豫丰纱厂90%以上的股本也为中国银行所占有，实际上成了该行的产业。穆藕初的实业救国之举，在半封建半殖民地的中国最后仍然是以失败而告终。

穆藕初鉴于"我国二十年来，累办新业而累招失败"① 的现象，指出其原因之一在于缺乏实业人才，而实业人才缺乏的根源又在于教育。因此从20年代起，他除在自己开办的纱厂设立技术夜校外，还多方资助我国的教育事业，如长年资助黄炎培所办的中华职业学校；开办位育小学等。在他的资助下，一些学有所长的青年学生曾奔赴国外留学，以便得到进一步的深造，如罗家伦、段锡朋、方显庭、万云钧等人。在资助培养人才的同时，穆藕初还特别重视选拔人才。他认为经营近代实业，需要有合格的负有重大责任的总经理，这位经理不仅本身应具备守法、公正、廉洁、诚实、虚心、善于革新、善于领导等自身条件，还必须善于用人。

五、泾渭分明名垂史册

穆藕初主张学习西方的科学技术，但是在对待外国侵略者的态度上，他却一贯持坚定的反对态度。他反对外国侵略者强加给中国不平等的国际税则。指出，"制定税则，本系独立国固有之主权。"② 为此应当裁厘加税。他认为加税以后，我国工商业可以因此而得到发展。厘金裁

① 穆藕初：《藕初文录·〈实业与教育关系〉》。
② 穆藕初：《藕初文录·〈改良国际税法之平议〉》。

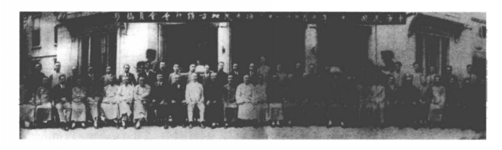


1928年6月，全国经济会议全体合影，前排右九为穆藕初

后，运输上的障碍扫除了，这对商业的发展会起到促进的作用。同时他还倡导抵制外货，热情赞扬民众抵制外货的爱国行动。

“五卅”惨案发生后，穆藕初愤怒地指出：“当局之残忍行为，亘中外古今所罕见。”① 他坚决要求对杀害工人、学生、市民的凶手依法惩治，被反动当局逮捕关押的群众应立即释放。

在反对外国侵略者的同时，穆藕初对待国内军阀混战、破坏生产、祸国殃民的罪恶行为也非常愤慨。他指出，民国虽然已经成立10年了，可是眼下仍足风鹤惊心，疮痍满目，农工商业依然凋敝不堪，百姓仍处在水深火热之中。这种局面完全是由于军阀政府不顾人民死活而造成的。因此，他期望排除唯利是图的政客于政府之外，建立一个人人公而忘私，同心协力的政府，好使民众能安居乐业。



1932年5月21日，上海市地方维持会会员合影。前排左十一是穆藕初

① 穆藕初：《藕初文录·卷上〈解决五卅案之我见〉》。

1931年，日本法西斯发动“九一八”事变后，穆藕初面对日本帝国主义的野蛮侵略和蒋介石的不抵抗政策，表现了无比的愤怒。在“一二八”淞沪抗战爆发后，他曾与黄炎培、史量才等人组织了上海市民地方维持会（旋改名上海市地方协会），四处募捐，支持19路军的抗战，并在上海半淞园举行的斗黄头鸟赛会上发表演说，提出斗黄头鸟是自己家乡一种民间娱乐，现在重新提倡这种传统的古老娱乐，乃是希望大家在此国难日深的时候，应当摒弃赌博、烟酒、跳舞等不良嗜好，学习黄头鸟的合群、团结和战斗精神，以赴国难。希望大家能看看这种鸟，当两者交锋的时候，拚命战斗，绝不中途妥协，更不会见了对方气势稍壮，就退缩不前喊“不抵抗”[①]。

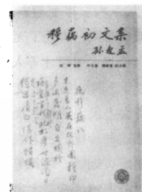
“八一三”上海抗战开始以后，穆藕初就任上海市救济委员会给养组主任。为了抵抗日本侵略者，解救战火中的难民，他四处奔走筹备给养。上海沦陷后，他去了重庆，应孔祥熙的邀请，担任了重庆国民政府行政院农产促进委员会主任委员，主管农业和手工业生产技术的推广工作。他对手工纺纱机进行了改良，配上弹花机和摇纱机，命名“七七”棉纱机。“七七”棉纱机的推广，为支援抗战起到了积极的作用。



穆藕初及浦东同乡会理事合影

① 陆治：《悼穆藕初先生》转载《新华日报》1943年10月6日。





穆藕初先生

1941年，穆藕初就任国民政府经济部管辖下的农本局总经理职务。农本局为官办的企业组织，他上任后廉洁奉公，并推行在当时具有一定进步性的棉花统购统销政策和“以花换纱，以纱换布”措施。

穆藕初爱好广泛。他喜欢作诗词，乐于培育金鱼，更热衷于昆曲。20年代初，他曾资助昆曲大师俞粟庐先生，让其将自己的昆曲拿手唱段灌制成唱片，使俞先生唱腔的精粹得以保存下来。同时还挽请徐凌云等组织昆曲保存社；在苏州创办昆曲传习所。在他所办企业不振、负债累累的处境下，仍然给予经费资助。

1943年9月16日，穆藕初在重庆病逝。由于他一生为实业救国奔走，同时他为人正直，自奉菲薄，因此中国共产党和不少爱国正义人士都纷纷发表文章和谈话追悼这位中国近代杰出的爱国企业家。其中有的文章中写道：“（穆藕初）其谋事之忠，工作之勤，与他公正廉洁的品格，都足为人们的光辉模范。”① 爱国将领冯玉祥在悼念他时也称赞他是“最爱国，爱朋友，爱大众，崇尚正义，帮助革命的人。”②

① 《新华日服》1943年10月6日载《穆藕初先生传略》。

② 《新华日报》1943年10月7日。

北方的近代实业家
周学熙

郝庆元

周学熙，北方著名的近代实业家。清末主持开平矿务局的经营。在直隶工艺局总办任内，先后创办启新、华新等20多家企业，并进行劝工活动。至1911年发展到135家，为推进北方工业的发展作出巨大贡献。民初两任北京政府财政总长，被称"中国第一理财能手"。



周学熙（1866—1947）

一、弃举业谋“异路功名”

周学熙，安徽省建德县（今东至县）人，乳名元瑞，字缉之，别号定吾。1866年1月12日（清同治四年十一月二十六日）出生于清末一个显宦之家。其父周馥（1837—1921）久充一代权臣李鸿章的幕僚，深受倚重，曾历任清朝封疆大吏。从19世纪70年代起，30余年间，参与擘画辅佐李鸿章在天津办洋务，执行北洋大臣治区的洋务“新政”。举凡“兴海军，设机器局、电报局，开天津商埠，凿取煤井、金矿，造轮舟铁轨，利交通”等，“无所不与其役”[①]。其幕中多一时贤俊，皆各有专攻的杰出人才。1872年（清同治十一年），8岁的周学熙随父宦移居天津，入塾读书，从此，便随侍其左右。在谋举业的同时，日与这些贤俊之士“朝夕讲论，薰陶渐染”[②]，除耳濡目染当时的“新政”或“要政”，以及涉及军国大事之外，就是有关洋务设施之类的经世“实学”，这使周学熙思路大开。故当他于1893年（清光绪十九年）8月，应顺天乡试中第十八名举人后，继屡试而再再落第的情势下，遂弃举业而谋“异路功名发达”[③]

1897年（清光绪二十三年）7月，其父周馥因见其家累日重，乃函商时任开平矿务局总办的亲家张翼（燕谋），为周学熙“谋小事”，遂被派充矿局董事、上海分局监察，往来温州、厦门、汕头、福州、广东等地察看销路。次年8月，在直隶藩库报捐道员，9月，奉北洋大臣裕禄札委会办开平矿务局，10月，被札委为该局总办。1900年（清光绪二十六年）初，周学熙呈准北洋大臣裕禄，由开平垫款重行试办已亏本而停闭的唐山细棉土厂，延聘外国技师，验得唐山附近的粘土灰石是

---

① 《碑传集补》卷十五。

② 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。

③ 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。

制造洋灰的最佳原料，即行生产之时，因庚子变起，八国联军入侵而中辍。八国联军侵占天津后，开平矿务局督办张翼背着周学熙派德璀琳（英籍德国人，天津海关税务司）与时任开平矿师的胡华（即后来的美国第三十一届总统胡佛）订中英合办契约，欲借洋人之势谋保矿权，却为人所愚，堕入英人并吞之彀中，成为卖约，使开平600万两矿产及矿权，为英商墨林公司所骗占。当英人持约胁迫周学熙签字副署时，他"恨张燕谋之被欺，恨英人之霸占"①，"坚不签字，遂辞去总办，与矿局脱离关系"②。

这一时期，周学熙从童稚而青壮，步入"而立之年"。他在循科举之途奔竞之时，从其父及其他洋务派的洋务活动中汲取了西方大量的科学、技术知识，诸如声、光、电、化等；而他在开平的任职，又历炼了他经营近代企事业的能力与经验；同时，在目睹英商霸占开平矿权的野蛮行径中，形成了非实业不能求强的思想，因是也就更加增强了他"实业救国"的政治理念。所有这些，都为创办北方近代工业，成为我国北方近代著名的实业家奠定了基础。

二、赴日考察"工商币制"

1900年，由于八国联军对天津的大肆掳掠，津埠工商"十室九空"。加之庚子赔款，以致民穷财尽，华北城乡经济全面崩溃时，周馥调任四川布政使。周学熙送母去了四川，回到天津后，便另谋途径。当时，民生凋敝，国力日衰。为了维护其封建专制统治，逃到西安的慈禧太后一反镇压戊戌变法之常态，急忙颁布了"变法"诏书，标榜实行"新政"。提出要"振兴农工商业，以保利权"③使"积弱"的中国"渐图富强"，以此来笼络民族资产阶级，同时抵御帝国主义对我国的

① 吴蔼宸：《华北国际五大问题》，第28页，商务印书馆1929年8月第1版。
② 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
③ 《光绪朝东华录》（五），总第4830页。


穿着官服的周学熙

资本输人。

周馥和袁世凯既是儿女亲家，又同属李鸿章幕下的友好。1902 年袁世凯升署直隶总督兼任北洋大臣。7 月，当袁从都统衙门手中接收天津后，为迎合清政府推行“新政”的旨意，整饬社会治安，严加约束“失业游民”和解决北洋军政之饷源，即委周学熙着手大力兴办实业。次年 3 月，又札委周学熙赴日考察“工商币制”。

旧历七月，周由天津出发，随员有书记刘文园、机器委员李炎卿、匠目杨秀龙及详务局观察钱少云、官报局观察张巽之等。经大连、朝鲜仁川、汉城等，于 16 日到达日本长崎。他珍惜这个学习的大好机会，率随员日夜兼程，历经 40 余天，踏遍九州、四国、本州的山山水水。拜访了日本的政治家、财界银行家、商业家、企业家，参观了工厂和学校。他目睹日本其百端制造无不使用机器，其制造之厂也随地皆是，故人人易购，人人易习。男男女女，“亦半资手工，半藉机力”[①] 认为“今日本通国无一人不需洋货，而无一洋货非出日本国仿造者。此所以区区小国能自产于列强商战之世也。”[②]

周学熙日本之行，使他视野开阔。返国之后，集其在日参观、考察之所见、所闻、所思、所感写成《东游日记》。他在跋文中说：“日本维新最注意者，练兵、兴学、制造三事。其练兵事专恃国家之力，固无

① 周学熙：《北洋银元局拟设劝业铁工厂图并试办章程呈请立案文》，《北洋公牍类纂》卷十八。

② 周学熙：《东游日记》19、卷首傅增湘序、卷末周学熙自《跋》。

论已，而学校工场由于民间自谋者居多，十数年间顿增十倍，不止其进步之速，为古今中外所罕见，而现在全国男女，几无人不学，其日用所需洋货，几无一非本国所仿造，近且贩运欧美，以争利权。”由此他深受启发，认为“日本之兴也，其在工商乎!①因此，他抨击了洋务派“商业之不讲，工艺之不兴”，只知热衷于“兵”，纵然“举倾国之财，效未见，而力已疲”，结果“利权失，漏卮钜，地产坐弃，游闲滋多，其求富强，而得贫弱也。② 所以，他认为中国如要富强，也必须从“军事、教育、制造”3个方面振兴效法日本，走明治维新“富民强国”的道路，先在津埠“兴学办厂”、“兴工振商”。遂在其实业活动中，“日夕规划，将以得诸海外者次第敷设，为吾国之先导。”③



北洋实业京都自来水公司的创始人周学熙


京師自來水公司
此票以宣統二年五月初十日
為限在此限內每制元一枚售
憑票取水一挑
票四張無論何處街市暨頭皆
可取水如逾期限仰作為廢紙

京师自来水公司票据

周学熙从日本考察回国后，向袁世凯讲述了他的见闻。袁对之十分欣赏，又委任周学熙为直隶工艺局总办。由于

① 周学熙：《东游日记》19、卷首傅增湘序、卷末周学熙自《跋》。
② 周学熙：《东游日记》19、卷首傅增湘序、卷末周学熙自《跋》。
③ 周学熙：《东游日记》19、卷首傅增湘序、卷末周学熙自《跋》。

袁世凯的提拔和支持，他先创办了直隶工艺总局、考工厂、高等工业学堂、实习工厂、劝业铁工厂、劝业会场、天津官银号，以开通风气，培养人才，提倡维持全省工艺，诱掖奖劝绅民勃兴工业。其后，又创办启新洋灰公司、滦州矿业公司及唐山地矿公司、京师自来水公司、华新纺织公司（包括天津、青岛、唐山、卫辉四纱厂）、耀华玻璃公司、中国实业银行、普育机器制造公司、棉垦局等20多个近代企事业，构成华北地区民族工业的近代化。有些企业至今在华北乃至全国经济网络中发挥着它们的骨干作用。

周学熙作为一个自幼深受严格封建文化教育的仕宦大家之子，却能慧眼看世界，跳脱出世俗功名利禄的藩篱，大力吸收外来知识与经验，循那个时代朝野倡行“新政”的轨迹，即知即行，推进近代中国实业的创兴与发展，在当时确实是难能可贵的。作为中国著名实业家的周学熙，以自己的实践与业绩，在促进我国近代经济发展方面，作出了开拓性的贡献。

三、开通民智“以工求富”

周学熙从日本考察归来后，就希望“以考察所得于日本者，欲以施诸我国[①]，但他所面对的国情，却是“吾国幅员之广，生齿之繁，甲于环球，而财力则异常缺乏，由此实业不讲，而游民滋多；凡日用所需之物，莫不取给于外洋。”[②]

造成上述情况的原因，是“民安土重迁，囿于乡里之所习，大率足所未至，身所未经，则以为异，目所不见，耳所不闻，则以为怪”，而且“愈闭锢，则愈梗顽”[③]。所以周学熙认为，要改变这种贫穷落后状况，必须从“开通民智”改变人们的愚昧状态入手。他说：“民智不

① 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
② 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
③ 周学熙：《东游日记》19、卷首傅增湘序、卷末周学熙自《跋》。

开”，为“官智不开”；工商不兴，因官之“守弊”，“何以责民”?[①] 把工商业落后的责任完全归咎于“官”而不“责民”。

针对这种情况，周学熙主张：

首先，要想“开通民智”，必须先“开通官智”。他请求时任直隶总督袁世凯对州县官吏日后无论实缺或补选，一律先赴日本学习考察3个月，经考试合格者再行委派。袁接受了他的建议，饬令“除现任实缺各员，未便令离职守外，应将嗣后州县实缺各员，无论内选外补，未赴任者，饬令先赴日本游历3个月，参观行政及司法各官署并学校、实业大概情形，期满回省，然后饬赴新任。其在日时，由留学监督随时考询，回省时呈验日记，各陈意见”，“如有托故不往者，即停止赴任。”[②] 并指赴日参观考察，往返、住宿等经费，每官白银300两，由本州县自筹，多去者不限。由工艺总局与学务处分期分批统一组织，其参观、考察地点，主要是日本的东京都、奈良及大阪等地。白天参观，晚上则请日本的专家、学者、工商业家讲授日本的立法安邦、兴业之道。返国前，每人都要呈交日记，记明在日本3个月学到了些什么，返国后，想干些什么。识合格者，再派回本地尽“新政”改革之效力，“以化内地固陋之风”。

让州县官吏们赴日考察学习，虽说是在袁世凯的行政命令下进行的，但这不是官吏退职前的一种待遇享受，而是对他们就任之前的一种考核检验。这样做的结果，不仅使一部分封建官员开阔了眼界，受到一次“兴工致富”的启迪，而且也使他们学到了一些兴学、办厂和经商的本领，为北洋实业开基立业奠定了思想基础，对直隶城乡工商业的发展起了开风气之先的作用。

其次，设工商研究所与工商演说会。周学熙为保护、服务于工商，负责监督、调查天津的行情，充当工商业界的耳目与参谋，集津埠工圣

---

① 周学熙：《劝兴工艺示文》、《北洋公牍类纂》卷十六。

② 《督宪袁饬司晓谕嗣后实缺州县无论选补先赴日本游历三月再饬赴任札》，《北洋公牍类纂》卷三吏治一，第3页。

商贤，于 1903 年 10 月组成工商研究总所，聘著名爱国实业家宋则久（1867—1956）为会长。该所的宗旨是“重在联络商情，考察市况。必须有人对在市面调查各货销路之畅滞、式样之新旧，以及材料之美恶、运道之远近，然后见景生情，改良、仿造，逐事进步。”[①] 同时，为开通商智，普及科学技术，开阔眼界，鼓舞士气，该所借东马路宣讲所，每月初三、十八日召开两次工商劝说会。请各学堂专门教员，演讲工艺要理，试验化学制造，使知其原质，明其理化，以便设法制造。还针对市场销售情况，请精通市面行情之绅商，演说各行货品何时畅销，何时滞销，其时价大涨、大落之原因何在；逐日出口、进口何色货多，何色货少；及各种货物运道之难易，运货之多寡，税捐之轻重等等。以上之法，加强了商工学之间的了解和团结。一聘学界讲授科学技术、发明，一组工商各界听讲“工艺要理、试验化学制造”等，使其懂得，商业兴盛，赚大钱，富了再富，必须依赖、凭借于工，兴资于工。于是“经督办（按：指周学熙）之登高一呼，遂人人各印入实业二字于脑筋中，而如响斯应，于是学界中人有工业教育之想，商工界人有工艺创造之思。”[②] 经如此提倡劝说工商研究所成立的头两年，仅津市就建成民立第一、第二工艺学堂和民立织布、造胰工场 11 家。

第三，劝民“兴工致富”。周学熙为加强对各州县“兴工办厂”的说服、劝导工作，他一方面在北洋官报上发表文章，劝勉城乡“志士仁人，殷商大户，所望同心努力急起直追，或独出资财创办工厂，或纠合同志设立公司”[③]；另一方面，奖励商家多呈报新理新法，由工艺局“验明确有把握而无力举办，或资本过钜而成绩未著，难于招股者，拟酌定补助之法。[④]

当时工艺总局因初建尚无办公处，周学熙宁可借用草厂庵庙宇办

① 《工商研究总所朔望两期问题条对摘要》，《直隶工艺志初编》丛录类卷下。
② 《津郡各工艺总志》，《直隶工艺志初编》志表类卷下，第 22 页。
③ 《北洋公牍类纂》卷十六，第 6 页。
④ 周学熙：《禀陈办法七条》，《北洋分牍类纂》卷三，第 5 页。

公，而先盖起"迎宾室"，以欢迎、接待直隶及外省来津考察工艺人员用。为了解外地"兴工"情况，学习他省的经验与措施，他经常询问各地的来宾；若得知有直隶之州县对"兴工"漠视，"致绅商困难"，便责由局员司"委婉拟函嘱谆各该州县，设法提倡维持，并劝勉该绅商竭力经营。"①

同时，组织工艺师携机下乡，以"身操言教"劝农"兴工致富"。1904年10月，周学熙为开直隶工商新风之先声，劝勉乡民人人思奋，"而生其激发工业之心"，札委天津考工厂劝工员及局员，带领实习工厂之纺织、染色工人和劝业铁工厂的机匠，携纺织机械、工具及局所拟《织工问答》等技术咨询材料，并由局自备差旅费，分赴天津、河间两府所属之各州县乡镇，在各地官绅的大力支持下，一面张贴广告，觅地开机，通过亲身"操作"，为官绅与乡民"现身说法"，进行面对面的劝导；另一方面，通过"言教"，讲解"纺织要理"。对已经开办好的工场给以肯定、表扬；对不完善者，着所带工师代为改良。所到之处，"力为劝导，不敢稍涉强迫，尤不敢分毫骚扰。"② 劝工两个多月，走遍静海、青县、沧州、南皮及交河县的大小村镇，召开劝工会百余次，使"各官绅等皆存讲求实业之心，乡民亦以兴办工艺为念。"③

通过这一系列的劝工活动与实践，提高了士民绅商对"兴工振商"、"兴学办厂"、"以工求富"的认识，一时，直隶地方"风气丕变，人人思奋，颇有（日本）明治维新之象"④。因此，从1904年至1911年，经过周学熙与直隶工艺总局的提倡、劝导、资助和推动，天津近代工业已发展到135家，资本总额已达2920万元，直隶全省各地65处开办了工艺局、所、场，投资总额达42万余两。⑤ 这对改变当时北方近代

---

① 周学熙：《禀陈办法七条》，《北洋分牍类纂》卷三，第5页。
② 叶树仁等赴天津、河间《劝工报告》、《直隶工艺志初编》报告类卷下。
③ 叶树仁等赴天津、河间《劝工报告》、《直隶工艺志初编》报告类卷下。
④ 周叔帧：《周止庵先生别传》第8、2、6、7页。
⑤ 《直隶工艺志初编》志表类卷上第3页。

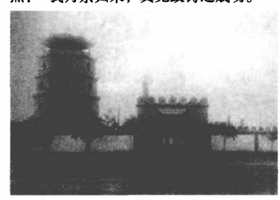
工业落后于南方的局面，促进天津、直隶以至于华北地区近代工业的兴起与发展，都起了巨大的推动作用。

四、纠集同志“兴学办厂”

“国非富不强，富非工不张”，这是周学熙的看法。他的这一看法，如果以简单的数字公式表示，即：工＝富＝强。而发展工业，必须决定于3个条件：一要有充足的资本；二要有精通的人才；三要有先进的设备。所以他把“兴工”必备的这3个条件，比喻为“鼎”之“三足”，缺一不能“鼎立”，更何谓“鼎盛”？因是之故，他苦心孤诣，着眼于集资、育才和制造的建设。

（一）关于资本筹集

以铸币之利，创办官厂。1900年八国联军攻入天津，铸币厂被毁，铸币停顿，加之侵略军大肆掳掠，造成市面流通的制钱奇缺，形成钱荒，工商业萧条，军费拮据。所以袁世凯到直隶以后，即任命周学熙为天津候补道兼办北洋银元局。1902年6月，袁世凯赴保定前叮嘱周学熙：“我月余归来，冀见鼓铸之成功。”[①] 当时银元局一无厂房，二无设备，三无底本，四无机匠。周学熙便择被八国联军焚毁的河北大悲院作为厂址，拆卸被八国联军破坏的东局子修械厂和造币厂的旧机器，先后向支应局筹借底本银13万5千余两，召集工匠日夜赶制，仅72天就开工铸出了铜币。袁世凯由保定返津，



周学熙创建的北洋银元局

① 周叔媜：《周止庵先生别传》第8、2、6、7页。

因诧其神速，“推为当代奇才”[①]。至1902年底，不到半年时间，就铸出第一批3种铜元150万枚。翌年4月，周学熙对铸币厂进行改造，陆续引进新机器，产量增加1倍以上，后又增铸银元。

在铸币过程中，通过铸银元加铜可将1万两纯银铸成价值1万4千两的银元[②]，牟利达40%。而铜元的利润高达50%。

3年中周学熙用铸币所获利润的一部分，除偿付支应局所借本银13万5千两外，还先后为培养工业人才，开办工业学堂、开办考工厂、创立教育品陈列馆和实习工厂等用去30余万两。因周学熙筹办有功，袁世凯于1904年（光绪三十年）6月亲自上奏清廷，要求“破格”提升周学熙，并为他“请奖”。在《道员周学熙请破格录用片》中说；“查有直隶候补道周学熙，……经臣委办铜元局，时兵燹之余，机器残蚀，工徒四散，该员精心修配，极意经营三月而成。费省工速，为向来承办机厂者所未有。开铸至今，出数不下万万枚，天津市面赖以维持，余利所入尽以拨付……现天津工业学堂、考工厂，皆由该员订章创办，又在铜元局内附设图算学堂，以为振兴工艺根本，孜孜讲求，不遗余力，实属不可多得之人，故仰恳天恩，应如何破格奖励之处，伏候圣裁。”[③]

如前所述，周学熙在日本考察，看到日本一弹丸之地，“能自立于列强商战之世”，多赖日本银行业之发达。由此他深信：“金融机关之与实业发展，实大有密切之关系，盖必先有健全之金融，而后能有奋兴之实业，此全在主持营运者，善于利用及维护之而已。开发生计以致富强，固非甚难之事也。”[④] 于是，他效仿日本银行为工商业服务的做法，对直隶省财政机关的银库——天津官银号进行改革。一方面，把积压在局所的库款变活，即将暂储于天津官银号的官款给予生息；另一方面，

---

① 周叔媜：《周止庵先生别传》第8、2、6、7页。
② 淳夫：《同学熙与北洋实业》，《天津文史资料选辑》第1辑第24页。
③ 《养寿园奏议辑要》卷二十八第22页。
④ 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。



启新洋灰有限公司使用的“马”牌水泥商标

该号为广泛招揽社会存款，吸收社会游资，积石成山，扩充资本，除办理整存整付、整存零付、零存零付、零存整付外，还开办了游学、婚嫁、养老金等专门存款业务，至1910年10月，该号改名为直隶省银行时，除拥有100余万元资本外，还拥有185万余元的存款，312万余元的放款，23万元的现金，8万余元的财产，70余万元的有价证券。利用其所聚集的大量资金，先后为启新洋灰公司的创建贷款76万两、开滦煤矿贷款50万两、京师自来水公司贷款50万两。在官股的作用下，不满一年，各公司都招齐了商股，实行了“官商联资体制”。

除此之外，还实行限制分红，“股息以每股二元四角为最大限度（股票、票面每股15元）”；超出额作为“创办新事业专款”，也积累了大量资本。如1922年为唐（山）、卫（辉）两纱厂创办发行108万元债券，以及为中比合资耀华玻璃公司的创建中方所提供的60万元资金，都用的是新事业开发基金的专款。

（二）关于人才培养

作为有远见的企业家，都表现出对科学技术知识的尊重和对人才培养的重视。张謇提出：“父教育，母实业”，周学熙提出：“工不学不兴，学非工不显”，南张北周都认为这两者有着至亲至密的关系。同时，周学熙又提出：“方今为商战之天下，各国以商战实皆以学战，每办一事必设一学”，故“兴学”为“振兴工商之基”[1]，因此，他特别注意专门人才的培养。在教育内容上，“以理化为基础，以实用技术为注重”，肯以高价付学费。在高等工业学堂，为了培养既能“精通理法”、

① 周学熙：《天津官银号督办劝谕商人说帖》，《北洋公牍类纂》卷二十一。

又能“发明工业”的教师和工师，以月薪300至400两的重金聘募英、日技术专家，在招募聘用他们时，不问其思想、派别、年龄、资格与出身贵贱，只问其有无真才实学及“精通所办事的能力”；同时，还择优派遣留学生，分赴日、英、美等国去学习。在教育方法上，周学熙为改变旧学堂“理论多，而实验较少”，“惟习其理，而不习其器，可造人才甚微的状况”，采取“工学并举”及“教学做合一”的教育方法，实行“工场之设与工业学堂联为一气，兼以工场为工业学生试验、制造之所，而学堂各科教习，即可为工场工徒讲课之师。”①

由于学校与工厂、教学与生产、理论与实践相互结合，高等工业学堂纺织、日化和机器等科在教师督率下，分别到实习工场与劝业铁工厂“实地练习，躬亲试验”，该堂不仅培养了本科毕业生153人，而且还帮实习工场为全国各地培养轻纺、日化工匠近800人，除100人分赴直隶本省、外省充作工师、匠目外，余均录用于津门四方。

（三）关于设备制造

1904年4月，周学熙在天津河北西窑洼创建北洋劝业铁工厂，并设分厂大沽船坞（今新河船厂前身）。周学熙在呈请建立该厂时指出：近年来洋货充斥民生，日用饮食之需几无一事非洋货，而中国土货除生料及手工粗陋外，其成就精美堪与洋货抗衡者，“一市之中百分不得一二”，推其故，“实原于机器之少”，因此“非自创设造机器之厂不可”②。

周学熙在该厂成立机器、翻砂、铸铁、电镀等科。截至1907年10月，只经过一年半的时间，铁工厂就制造出锅炉、汽机、汽锤、车床、刨床、钻床、铣床、起重机、铅印机、织布机、纺纱机、制胰机及火柴机，等等。③

劝业铁工厂除改革各种制布机、轧棉子机推广于直隶乡村外，还为

---

① 《实习工场试办章程》，《北洋公牍类纂》卷十八第2页。
② 《北洋公牍类纂》卷十八第12页。
③ 王守恂：《天津政俗沿革记》卷九。

高阳土布的发展奠定了基础。“盖当时由工艺局行文各县，提倡手工艺，经高阳李氏派人来实习工场实习织机，并由劝业铁工厂提供织机，返乡之后，逐年推广，遂造成河北省高阳土布之巨大工业”[①]。我国旧机匠以区域分大致有3帮：华南为广州帮；华中为宁波帮；华北一为唐山帮，一为津沽帮。唐山帮由开滦煤矿、启新洋灰厂和北宁路而来；津沽帮则来自天津劝业铁工厂和大沽船坞，因此该厂被誉为“华北机匠的摇篮”。但“两帮机匠之展转传习，衣钵相承，风声广被，揆其渊源所自”[②]，多与周学熙有关。

1900年前，天津只有民族资本企业5家，资本额约为110万元。至1911年辛亥革命前夕，天津近代工业已经有135家，资本额达2920万元，其中民营企业就有109家。它标志着天津工业开始起飞，华北工业开始振兴，而这一起飞和振兴，是与周学熙的作用分不开的。周学熙在经营上述民族工业中，生财有道、经营有方、用人有度、宣传有术、销售有路的经营管理经验，对今天仍有一定的借鉴意义。

周学熙的经济实践与政治实践有别，表现了一贯维护民族利益的志气。比如：1900年，庚子事变开平矿局督办张翼，禁不住英商的威胁利诱，竟把矿局所有财产与矿权出卖给英商墨林公司，其父周馥与之有姻亲，但周学熙为示抗议仍愤然辞去总办职；1905年前后，在全国开展回收利权运动的形势下，他呼吁“官商一体”，“共保利源”，“藉以杜外人之觊觎”，并体现于实际行动；1938年青岛已沦陷，华新纱厂在日本侵略军刺刀淫威下，展开了针锋相对的斗争，最后虽被日资“购得”（低价仅1936年固定资产值的2/5），实被攫取，但他还是表现了宁折不屈的风骨。

五、民国第一理财能手

周学熙不仅是北洋时期的北方实业家，也是中华民国时期的“中国

---

① 周叔媜：《周止庵先生别传》第8、2、6、7页。

② 周叔媜：《周止庵先生别传》第8、2、6、7页。

第一理财能手”。

民国初年，周学熙曾两度莅任袁世凯政府的财政总长：初任财长是1912年7月至1913年5月，为赵秉钧内阁；再任财长是1915年3月至1916年4月。周两任财长，追随袁世凯，作过一些有损于国家、民族的事情，如签订“善后大借款”。大借款“所订用途本极严，尤以办理裁兵为急务”[①] 后因二次革命事起，“裁兵之费，竟以之用兵”[②]。于是周学熙连上10余次辞呈，以表示他与袁世凯的不合作态度。待洪宪事起，袁世凯当皇帝，方憬悟到自己是“明珠暗投”，从而往北海养疴，“得住濠濮间，以仆自随，家人戚友，概不与通，所以表明心迹”[③]。



老年时期的周学熙

周学熙指出，“万事非财莫办”，“财政为立国之命脉”。欲“谋国库之充裕”，他实施“整理田赋”、“整顿盐产”、“清理官产”、“倡行烟酒公卖”，增创烟酒税、印花税、遗产税等15项富税之策。至1915年，中央财政已呈健全之象，国库岁入实收，共计银元为13067.81万元，岁出实数为13903.64万元。[④] 又偿还外债1亿元，等于国库盈余。教育经费也由1913年的600多万元，增至1200多万元，两年翻一番。至年度预算案，中央收支各款较诸上年度预算乃有大增，岁入共计31578万元，

① 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
② 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
③ 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
④ 贾德怀：《民国财政简史》第13、14页。

岁出共计31517万元，以上收支相抵，实盈60多万元[①]。周学熙认为这是国富“治标”的做法，而“振兴实业”，保护和发展民族工商业才是财政基础“治本”的根本，于是提出，欲“谋国库之充裕”，必“先谋民富之增加”，主张将每年财政收入的1/9拨作建设经济基础的专款，用作开办下列10种新事业的资金：云南铜矿，延长石油，利国铁矿，漠河金矿，秦皇岛商埠与海塘船坞，北口铁路，各省铁路，沿江一带荒山及实行森林法，纺织工厂以及其他实业。[②] 他深信，“凡此应办之事，苟能次第进行，则中国富强并非无望。”[③] 实践表明，他藉以实现抱负的国家机器——清政府和袁世凯政权，都是悖时代潮流、违民众意志的机构，这就决定了他的政治和经济主张不可能完全彻底实施。而即是实现的部分，伴随1928年北洋政府的垮台，有的企业（如中国实业银行）或被四大家族吞并，或遭到日本的合并（如华新纺织公司津、青、唐、卫四纱厂及耀华玻璃公司等）。他“实业救国”的希望终成泡影。每当谈及这些，年逾80的他，还“辄为之泪下”，发出：

少日一心三不朽，
毕生十事九成空；
今看雪上鸿源迹，
历历分明是梦中。[④]

此后，周学熙转入佛门，皈依释迦牟尼。1947年9月26日，病卒于北平（今北京）寓所，享年83岁。著有《东游日记》等。

---

① 贾德怀：《民国财政简史》第13、14页。
② 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
③ 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。
④ 《周止庵先生自叙年谱》第9、18、21、25、31、6、46、50、115页。

爱国金融家

周作民

完颜绍元

周作民，爱国金融家。始初得交通银行协理任凤苞的推荐，进入交通银行。继后又依靠皖系军阀倪嗣冲创办金城银行。对扶持我国民族工矿、交通和商贸作出过贡献，是一位著名的爱国金融家。



周作民（1884－1955）

一、挂冠转业

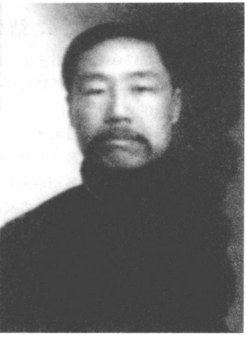
周作民，江苏省淮安县人，1884年2月（清光绪十年一月）生。其父周佩香曾应科举，得举人功名，但未入仕宦，就在乡里处馆，家境十分贫寒。周幼年随父读书，打下了坚实的国学基础。依“周虽旧邦，其命维新”的古义，他原先的名字叫周维新，可15岁那年，国家出了“百日维新”失败的大事，不少维新党人惨遭捕杀。周佩香恐触朝廷嫌忌，遂将儿子改名作民。

改名之后，父亲把周作民送进无锡谈氏在淮安举办的东文学堂，从名儒罗振玉深造。罗精通训诂、考订、金石诸学，又极力提倡运用科学管理和先进技术来推动传统农业经济的发展，从而增强国力。这种讲求由发展经济入手、探寻富民强国之道的观点，曾给少年周作民造成很大影响。

3年后，东文学堂因主办人病逝停办，罗振玉应广东公学聘请赴粤讲学。罗爱周聪颖有才，函召赴粤就学。周因贫无缠资，延至一年多以后才得乡人资助成行。在粤攻读期间，其学费均由罗振玉资助，膳宿书籍等费用则皆取自夜间誊写讲义所得的报酬，备尝艰苦。

1906年，在广东公学学习了3年多时间的周作民，以优异成绩考取广东官费赴日留学。同侪中有嫉妒者，将其客籍借读的身份举报，险被取消资格，又赖罗振玉向时任广东按察使兼留日考试主考官周善培陈情，才得破格维持。周作民抵日本后，考入京都第三高等学校，两年半时间中未曾返国，虽寒暑假亦不间断学习，直至广东官费停发，才被迫辍学还乡而未能毕业。

1908年秋，为谋生计，周作民再次离开淮安，经同学介绍进南京法政学堂做翻译工作，同时在日籍教习的帮助下，自修财政经济学。1911年辛亥革命爆发前夕，日籍教习回国，学堂停课。周返还故里。不久，



1915年任交通银行稽核科主任，后为芜湖分行经理；1917年任金城银行总经理

武昌起义成功，反清革命浪潮的冲击遍及南方各省，曾有法政学堂翻译履历的周作民也一度参加了故乡的“光复”工作，担任淮安县临时法庭法官。稍后，南京临时政府成立，周被召赴宁，任临时政府财政部库藏司科长。

孙中山让出临时大总统职后，中华民国临时政府北迁，周亦随财政部去北京供职，为铨叙职衔事曾愤而辞职，后经人从中斡旋始留任，但因此和财政总长周学熙产生矛盾。翌年，熊希龄组阁，自兼财政总长，对周作民很赏识，提升他当库藏司司长。由于库藏司经手军政款项的发放和汇划，周因此将与代理国库的中国、交通两银行在人事上发生密切关系，同时与各地军事主官及军需部门人员有了结识和交往。

1915年春，周学熙重长财政，周作民想蝉联司长，曾函托乡人王其康（时任直隶省东光县知事）向周学熙探询，未得答复，旋又前往东光访王，王借故避而不见。周作民这才省悟周总长于当年嫌隙至今不忘，遂连夜返京具呈辞职。这事给他的教训是，干啥都得有靠山，有社会关系可资利用，否则光凭本事才具去闯，也照样碰壁。

幸好，凭他在库藏司司长任上干了两年，也有了些社会关系。离开财政部后，就有交通银行总管理处协理任凤苞为之推荐，进入交通银行总处工作，从而开始其长达40年的银行界生涯。

二、结交军阀

交通银行是以总统府秘书长梁士诒为首的北洋交通系赖以操纵财政的大本营，梁自兼总理，担任协理的任凤苞则是为其亲信多年的羽翼。有他援引，周作民一进该行，便任稽核课主任，位居“五总”[①] 之列，旋兼国库课主任，还成为交通系骨干在北京东四铁狮子胡同任凤苞私邸不定期聚会的成员。由交通系分子多属前清官僚或北洋旧人的成分构成来看，不难想见毫无这方面履历的周作民，主要靠其业务才干受到重视。果然，不久后梁士诒便当面请他去安徽一行，完成一项别人都没能办成的事。

原来那时交通银行虽与中国银行同为政府财政挹注机关，但要想在各地设立分支机构发展业务，却也不是很容易的事。一些割据一方的军阀，惟恐中央借中、交分行对当地财政税收实行控制，是以多抱戒备抵制态度；开一爿分支，就得与“土皇帝”们讨价还价一番。这里面，安徽督军倪嗣冲尤以跋扈蛮横出名，再加上袁世凯幕府中向有皖、粤两系之争，梁士诒是粤派头子，倪嗣冲则与皖派头子杨士琦、阮忠枢等交好，所以梁士诒虽然几度派人去蚌埠[②]找他洽商，都被拒绝。这一次请周作民出马，算是拜大将了。在任凤苞的一味怂恿下，周接下了使命。

吸取前任几番失败的教训，周作民在出使之前，便由梁士诒帮他做了精心准备，除请托中国银行代汇2万元支票往蚌埠做交际费用外，还编织了一张关系网：由曾任陆军部次长、与倪嗣冲有一定交情的徐树铮出面，写一封介绍周前往谒见的亲笔信让他带着；复又由徐居间拉拢，让周作民先同倪在经济方面的主要助手王郅隆结交，旋让王陪同周前往蚌埠。到了蚌埠后，又一起先去拜会倪的女婿，也是他在军事方面的主要

---

① 即国库、稽核、会计、钞券、文书五课主任，得具体执掌交行总处一切事务，故有“五总”之称。

② 时安徽省督军府设在蚌埠。

助手王普，以征得王的支持。最后，才经王普和王郅隆的共同引见，走进了督军府。

有二王先容，倪嗣冲接见交通银行代表时的态度，自然客气三分。周作民再当面呈上徐树铮的私函，又添了几分份量。然后，“倪大帅”便有了聆听周作民侃侃而论交通银行在安徽芜湖开设分行意图的耐心。这是篇事先打过几十遍腹稿的“隆中对”，要旨在于：交行无意对安徽财政加以干涉，设分行的主要目的是发展皖南茶叶贷款与押汇业务，搞成功了，不惟交行赚钱，安徽地方财政一样可以藉此增加大笔税收。说到底，于国于民，于交行于大帅，都是有百利而无一害的好事，“将军其有意乎?”知道倪嗣冲曾有前清秀才功名，周作民在结束高论时，还特意从《隆中对》里调来一句文言。

“听君一席谈，胜读十年书!”一听到交行能帮自己赚钱，倪嗣冲便豁然开朗起来。马上传令设宴，为周主任接风洗尘。宴罢，宴主4人恰好凑成一局麻将牌，鏖战8圈，周作民输钱5000，当场开张中国银行支票拨付。此后20余天中，周得多次与倪晤谈，或陪其打牌，凡金融整理、财政增收、实业兴办等诸多见解，皆得沥沥披陈，给倪嗣冲留下了深刻印象，而其牌桌上的豪迈举止，也恰投“大帅”口味。等到周作民告别回京时，开设芜湖交通分行的计划，已成煮熟的鸭子，不过有个条件，就是倪嗣冲希望周作民能亲来安徽经办此事。他对王郅隆说，“周作民甚有才干，将来在中国金融界中，有其地位。”①

周作民圆满完成任务回京，梁士诒极感满意，即派周当交通银行芜湖分行经理，而总处的两个主任职务也仍由他兼着。周再次到皖，一面着手芜湖分行筹备工作，一面从密切与倪嗣冲等安徽军政头面人物联系考虑，又建议总处在蚌埠也设立交行分支机构，得到了梁士诒和倪的共

① 籍孝存、杨固之：《周作民与金城银行》，载《天津文史资料选辑》第13辑，第103页。

同支持。两行设立后，不数月间，安徽全省的财政收支悉与交通银行往来，形成了代理安徽省金库的机关。

三、自办银行

周作民经营交行安徽分行成功之日，也正是梁士诒帮助袁世凯帝制自为紧锣密鼓之时。可是复辟不得人心，在全国一派讨袁声浪中，“洪宪皇帝”一命呜呼，梁士诒也以鼓吹帝制祸首罪名遭通缉，逃亡海外。交通银行呢，因替政府财政垫款太多，又遭袁世凯命令停止兑现，这时已濒临绝境。幸亏不久接替梁士诒新任交行总理的曹汝霖和任凤苞也是老关系，终算没有炒周作民的鱿鱼。不过经此风潮，回想起来未免后怕。这一天，任凤苞、周作民和交行北京分行经理胡笔江凑在一块儿，聊时局，聊前程，逐渐形成了一个共识，那就是：交通银行名为金融机构，但讲到底还是财政部外府，往往随政局而动荡，业务进行也多受牵制，假使能自己办一个完全商业性的银行，恰能迎合欧战以来中国工商业趁



1920 年 10 月 8 日，上海中国银行年会入会代表合影。右五为周作民

机勃兴的形势，业务方面能照自己的意思开展。万一脱离了交行，也可为自己留一退步。

只是，办银行非得有大笔资金投人，从哪去弄来呢?

这个关键性的困难，奇迹般地靠不久前周作民与王郅隆和倪嗣冲拉上的交情迎刃而解了。王郅隆原是倒腾粮食木材的商人，也是在麻将桌上和倪嗣冲结成知己，当上安武军后路局督办后，经办倪部军需物资，发了大财；倪嗣冲则凭藉手中这支安武军，更有由剥削农民、克扣军饷、贪污暴敛掠来的大量财富。两个人都有让财富大量增殖的愿望，苦于找不到合适的代理人选，这时候听周作民主动提出集资办家银行，真是一拍即合，又拉来了陆军部次长徐树铮、经理司司长陈国栋、财政部次长吴鼎昌、山东省财政厅长曲卓新、长芦盐运使段永彬等一伙军阀官僚一块儿当股东。这样，一家由军阀官僚与交行高级职员两个部分相结合、再吸收一般工商业者及中小散户投资的商业银行，便在周作民的主要促成下，于1917年5月15日正式成立了。资本初定200万元，实收50万元，其中倪嗣冲和王郅隆的投资便超过一半以上，王郅隆当了董事长，周作民被任命为总经理。

银行取名“金城”，取金城汤池、永久坚固的意思。总行设在天津，先在北京、上海两处开设分行。因为有股东们的政治势力可资运用，业务发展相当迅速，10年中两度增资达700万元，获毛利1409万元。得利的主要途径是除了向工商业贷款收息外，向北洋政府机关放款并承购公债、库券，这样既为银行获得巨额利润，又为北洋政权度过财政困难提供了支持。到20年代初期，已成长为北方金融界翘楚的金城，又与盐业、中南、大陆3家银行组成联营机构，先后成立了四行准备库、四行储蓄会和四行信托部，并由盐业银行总经理吴鼎

昌引荐原任交通银行协理钱新之前来共主业务[①]，从此，包括金城在内的“北四行”，已称中国金融界中一支举足轻重的坚实力量。金城自身的分行发展至7个，为便于就近管理，周作民又将总经理处移到北京，实际上代替了天津的总行地位。

四、周旋浊流

骄阳似火。北京西河沿金城银行北京分行门前储户提取存款的热潮，更胜过滚滚炎流。



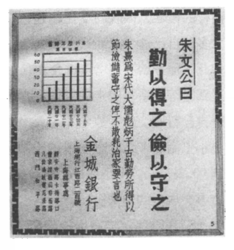
金城银行上海宁波路总行

这会儿是1920年7月下旬。站在分行营业所楼上隔着玻璃窗眼望提存人流的周作民，急得像热锅上的蚂蚁，团团打转。几天前，直皖战争枪声乍息，市面上就出现了传单。传单指斥金城、盐行、交通诸行，都是已经战败的皖系集团的赞助机构，至有没收之议。跟着，大总统发布通缉十大祸首命令，金城银行董事长王郅隆及股东徐树铮、曾毓隽、梁鸿志、李思浩等，全部打在网内，恰好与传单倡言相呼应。霎时间，“金城要塌”的流言遍传京都，一个提存的热潮马上形成了。

办银行的人，最怕集中提存。周作民一面延请律师登报辩诬，一面上阵指挥，四方调度头寸应付。两天敷衍下来，库存已快见底，而提存势头依旧不减。本来，和金城京行只差几个门面的交通银行里，就有一笔20万元的金城存款，可这会儿交行自顾不暇，竟扣住不发。急得周作

① 参见本书《“善财童子”钱新之》。

民双脚直跳，从早上起便接连打电话到处求援。然而，由上海、汉口等分行调来的现款，千急万急，也待明天一早才能解到。眼看今天若无救兵的话，中午前金城就要宣告倒闭了。想到京行一倒，多米诺骨牌似地连锁反应将带动整个金城系统的破产，周作民眼前一片昏黑。



金城银行成立 20 年纪念特刊 5

急中生智，他突然想起了好友王轶陶，此时正任崇文门税务监督署总务科长，该有暂挪公款以救燃眉之急的一线希望吧？虽说移税款作他用是个大罪名，可病急乱投医，也顾不上这些了。于是一边擦汗，一边摇通税署电话。意想不到的是，王轶陶手头正有 7 万元现款存在外国银行里，一听到周作民求救，立即去提了出来，解往西河沿。这叫“转存”，没啥直接把柄可被人抓住，但是就这么一来，金城就躲过了逼倒之厄。再加上提存储户一看是外国银行的送款车开进西河沿，误认金城背后有洋人银行给撑着，恐慌感顿时没了。翌日，沪行汉行的现款先后送到，西河沿的提存热潮，终算逐渐冷却下去。

度过一关，还有一关，金城银行与皖系军阀关系密切，是无从抹煞的事实，既然皖系势力已被逐出中央，战胜集团直、奉两系觊觎肥肉者便大有人在。这时候，梁士诒正赖奉系集团的支持，有问鼎内阁之势，神气得很。于是周作民、任凤苞等又借过去老关系，把他请来当金城董事长，以替代通缉在逃的王郅隆。有这把大伞遮住，金城银行才又站稳了脚跟。

一缕乱麻理顺，周作民得出了一条教训，那就是背靠军阀官僚做金融，有利益也有弊害。弊害之一是政治色彩太浓郁了，就难免重蹈官办

银行的覆辙，因政局变化而连累事业；弊害之二是军阀官僚类的大股东太多，自己这个总经理便受控制，还是难以按个人意愿正常开展业务。为此，他开始利用增资机会，有意多吸收中小散户资本，同时趁倪嗣冲、王郅隆等皖系军阀走向衰败而抛售股本的机会，不断由金城银行出面购进自己行股。经过数年精心运作后，金城的股本构成发生了巨大变化，中小工商业者、金融业者的投资比重大大增加，银行持有本行股额也达到90多万元。中小散户力量分散，不能对周形成控制。逐渐地，尚不是董事会成员的周作民，已基本掌握银行管理和业务大权。利用这一优势，周作民开始对金城银行的经营方面作出调整，比较多地向民族工、商、矿、农各业投资和放款，使金城成为当时私营银行中扶助民族资本主义经济发展做得最多的一家。

1924年黄郛在京组阁及1925年段祺瑞就任临时总执政时，都有发表周作民当北京政府财政总长的表示，但是都被他婉辞了。早在日本留学期间，日本三井、三菱等株式会社将金融资本渗透进产业资本的做法，曾引起过周的注意。在他看来，效仿三井三菱，以银行为核心，进而向外辐射，对全社会的经济事业发生积极影响，正逢其时。和这种前景相比较，五日京兆的财政总长又有多大出息呢?

五、改换门庭

鬼蜮世界，魍魉横行。周作民要想在军阀角逐、混战连年的岁月里，实现以金融事业振兴民族经济的夙愿，注定要走上长满荆棘的路。直皖战争停火未及两年，直奉大战又起，交战备方于摧残国计民生之外，又无不以勒逼银行界为筹措军费的捷径，金城银行也深受其殃。第一次直奉战争中，金城汉口分行被湖北督军萧耀南一下子敲去几十万元竹杠；到了第二次直奉战争时，郑州分行又被河南督理张福来强行索逼20万元。等到奉军成为战胜集团人主北京后，周作民本人也成了绑架对象。

那是1925年5月某日凌晨3时左右，奉军三、四方面军约一排士兵，突然越墙翻入北京西绒线胡同西口周作民家中，砸开房门直闯卧室，把正在酣睡中的周从床上拖起来。口称是我们少帅（时张学良住北京）有要事查问，当即带走，还把他家里的保险柜来了个兜底翻。

惊惶莫名的周作民被带进奉军军需处后，马上便弄明白了遭劫原因。原来直军冯玉祥部驻京时，金城银行把吸收存款的宣传做到了部队里。所以后来奉冯交战即毕，奉军在翻寻冯军尸体口袋时，捡得不少金城银行的存折。奉军为攫取冯军存款，进京后即向金城京行查询冯军存款数目，拟即提取。但该行襄理以本行存款规章有规定为存户保密的责任，拒绝了奉军的无理要求。眼看发死人财的算盘落空，奉军遂有捕周之举。

天亮以后，周作民被奉军捉走的消息传开了，北京金融界一时空气顿形紧张。赵尔巽、熊希龄等名流应周作民夫人恳求，急电东北张作霖营救，又当面责问张学良。张学良答以不知此事，允即查明。接着，陈国栋、杨毓珣等，也纷纷前往奉军军部斡旋。军阀手中有枪杆子，光凭面子不给实惠是不行的。最后，金城银行派出的谈判代表以答应奉军三、四方面军在该行无条件透支40万元为代价，才算使周作民于当天下午3时被释放回家。

做了12个钟头的“肉票”，被敲去40万大洋竹杠，周作民还要硬起头皮，于当晚在前门外西车站京汉铁路食堂宴请全市同业，以安定金融界及市面人心。

1926年，国民革命军在广东宣誓出师北伐；已对北洋军阀彻底失望的周作民，经黄郛、张群等人拉拢，决意向蒋介石输诚，与盐业、大陆、中南等同业共捐40万元，公推在上海主持四行储蓄会和四行准备库业务的钱新之为代表，秘密去南昌向蒋介石献金。有此一节交情，1928年北洋军阀垮台后，包括金城在内的“北四行”都得到了保全。

当年7月，蒋介石来北平（今北京）视察，以周作民为首的银行界，在西山翠微峰下西山饭店举行迎蒋茶话会，蒋介石在发言中，讲了一大通国家统一后，工商业亟待整理与兴办，请大家与政府合作的堂皇之论，周为之感奋不已。不久，他便欣然接受了南京政府财政委员会委员的任命，旋在金城董事会上提出了除继续保持该行在华北等地的业务优势外，将重心逐渐南移以加强长江流域各分支机构的计划。

六、甜梦苦味

“呜……”一声声尖锐的汽笛呼啸，冲破了荒芜广袤的淮北平原上的寂静。汽笛声把正在平沪列车二等车厢中打盹的周作民惊醒了，拉开车窗上的布帘，眺望着眼前的苍凉景象，心里不由泛起一阵酸楚。早在30年前跟罗振玉当学生时，老师反复强调的“农为邦本，本固邦宁”的道理，便曾给他留有深刻的印象。如今呢，民国成立已有十六七年，农业经济非但不见振兴，反因兵燹战祸的连年涂炭而濒于衰败。这些年来，罗先生固守“忠君”观念而抱住退位的宣统皇帝不放，周作民是很不以为然的，但老师的挽救生计必当从兴农入手的观点，他却一直没忘。

“看起来，我们的业务计划中还应该有个农业放款项目”。周作民把视线从车窗前移开，转向坐在对面的金城沪行经理吴蕴斋说，“该为农村复兴出点力气啊！”①

以金融推动农业经济复苏，只是周作民为金城银行设计的扩展方案里的一部分。自从西山迎蒋后，他和自己所属的整个民族资产阶级里的大多数成员一样，都以为可以在国民党统治的新的政治局面中好好施展一番抱负。所以自1928年秋冬起，他不断南下考察。先在国民政府所

① 参见《金城在农村改良运动和所谓“农村复兴”口号下所进行的农业放款》，原载《金城银行史料》第460—469页。

在地开设金城南京分行，继而又在上海设立总经理处展业科，自兼科长。再往后，新一届的金城董事会成立，他又当选为董事长而仍兼总经理，集大权于一身，果然是踌躇满志干出了一些实事。

从改善银行内部管理和增强运作活力方面看，周作民比较成功地实施了一系列改革动作。早期的金城因与官僚军阀联系至密，使其内部规章制度及人事管理上具有浓厚的封建性，从业人员多通过股东及其代理人介绍而来，内部形成许多乡土帮派集团，难以适应业务发展要求。对此，周作民特于1931年制定了新的人员录用制度，提出行员应以大中学毕业生为主体，并委托南开大学专事从业前和在职中的业务培训，以此提高行员操作水平。与此同时，有关从业人员的薪津、恤养、储金等规则，也陆续建立出台，通过“饭碗”的相对稳定化而获取雇员好感，缓解劳资矛盾。在新生力量持续增长的条件下，金城分支机构得不断增加，迄1935年总行和总经理处全部迁到上海时，分支数目已达50多处，还新设了许多仓库，从而结成一张遍及南北的金城营业网络。以存款规模计，在抗战以前的私营银行中，金城吸收存款的数字长期居第二位，个别年份甚至超过了上海商业储蓄银行，跃居同业第一。

延揽人才增设机构的效用在陆续体现，周作民运用金融资本向产业资本渗透，从而促成资金进入正常运转渠道的宏愿，亦在次第启动。

首先，在“复兴农村”的口号下向农业放款投资，确是金城在私营金融业中运用资金的一个特色。从30年代初起，该行即联合南开大学、中华平民教育促进会等，组织华北农产研究改进社，社址就设在金城的总经理处内。改进社的办事处深入华北各县，大量办理棉花贷款，藉以推广棉种改良和扩大植棉面积，并由金城独资创办的通成公司专办棉花购销业务。以后，金城又联络同业，把这种客观上有利于农村经济发展的事业再推广到西北地区。此外，他还倡导在南北城乡开展小本借贷，以扶助小本农工商事业。这种贷款利率很低，但抬高了金城银行和

周作民本人的社会声誉。

扶植民族工矿、交通和商贸事业，一直是周作民最感兴趣的业务门类。在他主持下，金城对民族化学、纺织、煤矿、面粉和交通等行业的支持，堪称旧中国私营金融业中翘楚。著名的永久黄化工集团和民生航运公司，全都得到过金城银行的巨额投资和放款，甚至甘冒风险而不顾，从而为中国基础化学工业的奠定，并免遭帝国主义的攫夺作出了重要贡献。

此外，在“挽回利权外溢”的口号下，金城银行还独资或合资创办了如诚孚信托公司、太平保险公司、通成公司、北洋纱厂、新裕纱厂等，许多其他确实有利国计民生、或有助于打破外商垄断局面的企事业。与此同时，金城与大陆、盐业、中南诸同业联合经营的四行准备库、四行储蓄会业务亦因经营得法，获得较大发展。1934 年上海南京路黄河路口屹立起的国际饭店，便是用四行储蓄会资金所建，形象地体现了周作民及其同仁，藉谋获得更大发展的勃勃雄心。

当然，根植于中国民族资产阶级天生的软弱性，周作民在其事业上每迈出一步，又都是以甘居官僚资本及其政治代表南京政府的附庸为条件的。从国民党统治确立之日起，周作民便以承购政府公债、库券为金城银行资金运用的主要途径之一，以接济这个政权入不抵出漫无止境的财政需要。这种投机无疑给金城带来了丰厚的利润，但也造成了资金构成中债券比例日渐增长周转不灵的困难。1935 年春天，南京政府采取突然袭击手段对中国、交通两家银行实行改组、使之成为绝对听命于中央的工具后，四大家族官僚资本在中国全部银行资本构成中的比例，陡然上升至绝对优势，这就立刻给金城银行的业务发展造成严重威胁。接着，所谓的新货币政策出笼，一举夺去了于金城有重要利害关系的四行准备库的发行权。对此，周作民深怀不满，曾几度以面谒孔祥熙或致函杨永泰要求见蒋介石的方式，暗示反对，可是终究慑于南京政府的淫

威，不得不被迫将四行准备库尚未发行的钞票及发行钞票的准备金，悉依法令如数缴出，并忍痛撤销该库。迄1936年，旧伤犹痛，南京政府又搞了一次所谓公债整理，再让金城吃了一回大亏，而周作民和其他私营金融家一样，也只能乖乖地就范。

七、挣扎泥淖

1937年7月，抗日战争爆发了。为调整经济格局以适应战时需要，已改组成大本营的军事委员会决定设立工矿、农产和贸易共3个调整委员会，并任命周作民为农产调整委主任，以此体现延纳非国民党人士参加抗战政府。但不久后，周就当面向蒋介石辞去了这个职务，“他解释说，他不能离开自己的工作，他的银行及其他事业”。[①] 俟其离开南京欲返回上海时，沪宁路客车已经停驶，不得已改乘轮船到武汉，再飞香港，绕道返沪。接着，他就留在已成孤岛的上海租界内继续指挥金城银行整个紧统的运转。

周作民在全民族奋起抗战的关键时刻的表现，其实是一个脱离了其所属阶级大多数成员共同行动的一个极其错误的动作。和“九一八”事变以来，包括民族资产阶级在内，全国人民一直要求奋起抗日的热潮相比，周作民一直缺乏抗日必胜的信心。为此，他比较情愿地接受过南京政府为推动亲日外交而给他安排的角色——中日贸易协会副会长，此后又担任了“冀察政务委员会”委员，为维护金城银行在华北的财产安全与经济利益而不惜与日伪维持一种暧昧关系。抗战爆发后，他虽曾宣布撤销中日贸易协会，“以示对日经济绝交之决心”，表白自己同全国同胞一致，“爱国之心，彼此无间”，但内心实存利用与日蒋双方都

① 《何廉回忆录》第130页，中国文史出版社出版。

有特殊关系，而不使金城生命遭致中断的侥幸。① 1941 年 12 月太平洋战争爆发时，他正在香港，旋被日军拘留，于翌年春遣送回沪。本来，日本占领军当局希望他与日伪合作，但基于民族大义和个人名节，他拒绝了日伪的要求，始终不肯担任任何伪职。不过，为金城在沦陷区利益及个人安全计，他又保持了和日伪一些人物相周旋的关系。一步走差，步步被动，在此抗战的最后 3 年多时间里，周作民经历了痛苦的情感磨难。

不过，更多的苦果品尝，还是在抗战胜利以后。当时各路来沪“劫收”势力，都以周作民于敌伪时期与日伪人物的周旋为敲诈勒索的口实。1945 年 10 月 18 日，他被军统特务拘留了近 2 个小时，经张嘉璈的妹夫朱文熊和杜月笙等向戴笠说情，始得释放。及 10 月 24 日，又有汤恩伯的第三方面军派兵多人至其寓所搜捕。一周中两次吃惊，周作民大起恐慌，连向与之有密切关系的张群、吴鼎昌等求救。经张群、吴鼎昌等向蒋介石疏通后，替他搞到了一纸“查周作民君过去担任秘密工作，迭有报告，希加保护，以免误会为要”的电谕，才算有了护身符。② 但尽管如此，脱几层皮仍然是免不了的。1946 年 6 月，立法院长孙科，挟有些立法委员攻击周在敌伪时期，有不干不净的地方作敲棒，一下子替其情妇在金城银行透支去 2 亿元（当时合 1000 两黄金）。同样，国民党司法机构也借处理金城沪行经理吴蕴斋通敌案，向金城银行这块肥肉多方下口。据周作民事后追忆，“此案经过二十余月，遭遇敲诈恐吓及各种手段，笔难罄书，前后共计用去包括伪法币、美金及金条大部分由

---

① 《银行周报》第 21 卷，第 42 期，1937 年 10 月 26 日。转引自上海人民出版社《金城银行史料》第 569 页。

② 徐国懋：《周作民和金城银行》，载《上海文史资料选辑》第 23 辑，第 163 页、第 160 页、第 167—168 页。

沪行支取，约美金二十二万元，黄金一百六十余条。"① 另外，如张群、吴鼎昌等人的援手，当然也不是白白帮忙的。

国民党之腐败霉烂已到无可救药的程度，周作民算是通过"胜利"后的亲身经历，有了切身的体会。相反，在平生第一次与共产党人的交往中，他却获得了另一种感受。那是1945年冬天，周作民在重庆参加好友范旭东的葬礼后，央托何廉安排，和周恩来见了一面。两位淮安老乡谈得很投机，周恩来向其阐述了中共争取和平与民主前途的国是主张，使他深受鼓舞。他又请求周恩来设法替他汇一些钱给还在淮安老家的兄弟②，周恩来连说"这个没有问题。"③ 一席交谈，如坐春风，共产党人的坦率真挚、通情达理与国民党的横暴贪婪形成鲜明对照。

八、见胁小蒋

如果说抗战胜利后国民党内各种势力的敲诈，是让周作民脱了几层皮的话，那么，随之而来的由南京政府所推行的继续扩展官僚资本垄断势力、并使恶性通货膨胀迅速发展的财经政策，则是把他视同生命的金城银行事业，推到了抽筋吸髓的惨境。"还都"以后的国民党政权，除推出所谓"管理银行暂行办法"对私营银行横加限制外，又陆续订出种种单行管制条例，以保证官僚银行资本对整个外汇、黄金和利率市场的垄断，从而导致金城银行运用社会资金的能力迅即萎缩。与此同时，内战烽火的再燃与蔓延，造成军费激增，巨额的财政亏空又全靠印钞机运转，恶性通货膨胀很快把民族工商业推向破产，凡金城所办企事业，

① 徐国懋：《周作民和金城银行》，载《上海文史资料选辑》第23辑，第163页、第160页、第167—168页。

② 当时淮安是解放区。

③ 徐国懋：《解放前夕我去香港及返沪的经过和感受》，载《上海文史资料选辑》《统战工作史料专辑》（六）第212页。

无论是独资还是合资，也无论是战前还是战时所设立，一概都陷入了减产停工或亏损累累，随时准备关门的境遇。

没顶灾难中，周作民还想做最后挣扎：竭力筹措有限的放款资金挽救金城的投资企业，再以商业投机利润来弥补亏损。然而，1948 年 8 月出台的所谓金圆券发行办法和人民所有金银外币处理办法，立刻把他的竭力结果化为乌有。而在整个私营银行界中，周作民所受到的迫害，又是比较突出的。

1948 年 9 月 11 日，周作民接到前来上海“督导”经济管制的蒋经国的电话，要他去乐义饭店谈话。周准时到达后，但见蒋经国脸色阴沉，气势汹汹，劈头就责问道：“你知道政府最近颁布法令，私人不得藏有黄金外汇，你个人有多少外汇？”周急忙辩解说，金城银行的外汇积存，早已遵令向政府呈报，有案可查，至于个人，因向来不做外汇买卖，也不积存，故只有美金几千元。蒋经国闻言冷笑：“你说你没有外汇，谁会相信？我看你还是放漂亮些，放识相些，自己说出来，免得大家不好看！”

周作民害怕小蒋这凶神恶煞模样，但嘴上仍不松口。蒋经国大为恼火，在屋内来回踱步，时而拿去电话，似欲要叫人将对方拘留，时而又把电话放下，像是犹豫不决。最后，他又考虑了一会儿，对周道：“你说你仅有三五千元外汇，我想任何人也不会相信你这句话。我今天不办你，你先回去想想，我自有办法。可是有一句话要告诉你，你今后非经我的许可，不准离开上海！”

离开乐义饭店后，周作民的情绪紧张到极点，惟恐小蒋蛮干，拿他开刀。忙一面派人去南京向张群、吴鼎昌等人求救，一面寻找躲藏之处。一连几个晚上不敢回家，一夜换一个地方睡觉，后来索性搬到美国人密勒办的虹桥疗养院里避风。随后，又有上海警察局派人来金城银行，要他亲自具结，非经批准，不得擅离上海。周作民具结后，越想越

怕，终于在美国人陈纳德所办航空公司人员的陪同下，搭乘该公司飞机逃离了上海。在虹桥飞机场登机时，检查人员明明看到了周，但因有美国人护送，居然不敢吭声。

九、走向光明

周作民经广州逃到香港，心存蒋氏父子威逼勒索余悸，又眷念着留在内地的金城银行事业，在忐忑不安的心情中迎来了1949年。蛰居期间，他应中共驻港负责人潘汉年的请求，出资四五十万元港币做了件好事，于1949年2月末，以金城银行的名义，包租一条轮船，把一批留在香港的民主人士安全送到天津，转赴北平参加新政协会议，同时还装载了一些华北解放区相当紧缺的西药和生活物资。

为祖国为人民做过好事的人，共产党是不会忘记的。上海解放后，银行界同仁浦心雅、李仲楚等受黄炎培委托，专程来港说服周作民等回上海去看看。这时周尚受张群影响至深，颇多顾虑，遂决定先由金城代理负责人徐国懋直上北京观察。徐到京后，马上受到周恩来总理的接见，周总理回顾了他和周作民在重庆的会面，对其目前在港的情况表示关心，又让徐写信，给在香港的银行界朋友们，新中国欢迎他们回来，共同搞好我们的国家①。不久，已任上海市副市长的潘汉年又遵照周总理的指示，帮助金城银行解决了因国民党掠夺而留下的燃眉之急。与此同时，中国人民银行南汉宸行长也因周作民的请求，向金城港行透支500万元港币，帮助解决了该行的资金周转困难。

共产党言出行随，气魄宏大，周作民由衷敬佩，心服口服。1951年6月，他终于彻底打消顾虑，冲破重重阻挠，成为解放后私营金融业

---

① 徐国懋：《解放前夕我去香港及返沪的经过和感受》，载《上海文史资料选辑》《统战工作史料专辑》（六）第212页。

老一代头面人物中第一个回归内地者。在北京车站，他受到李济深副主席等国家领导人的亲自迎接。随后，周恩来总理也亲切接见了他，并特邀他担任全国政协委员。

“天翻地覆慨而慷”，中国共产党为周作民指明了真正能使民族金融事业和整个经济建设得以振兴与发展的金光大道。1951 年 9 月，他率先领导金城、盐业、中南、大陆和联合银行（即“北五行”）实现公私合营。此后，又为各商业银行钱庄全行业的社会主义改造作出了积极贡献，并担任统一的公私合营银行联合董事会副董事长。

1955 年 3 月 8 日，周作民因心脏病猝发，病逝上海，终年 71 岁。追悼会上，放有周总理送的花圈。

周作民以爱国金融家的面貌，为自己的历史书写了一个光灿的句号。

中国化学工业的开路先锋和奠基人
范旭东

熊尚厚

范旭东，著名爱国实业家。先后创办久大、永利和黄海等化工企业，在中国开创了精盐和酸、碱等“化工业之母”，成为中国化工业的开路先锋和奠基人，民族工业先导者。



范旭东（1883—1945）

近代中国化学工业的开路先锋和奠基人，中国工业巨子，著名的爱国实业家范旭东，以他那拳拳的爱国之心，奋不顾身的为中国工业拼搏。在极端艰难困苦的环境中，他先后创办了久大、永利和黄海等化工事业，在中国开创了精盐和酸、碱等“化工业之母”的事业，成绩斐然，不愧为中国化学工业的开路先锋和奠基人，我国近代民族工业的先导者。在中国民族工业家中，他在实业界是最有远大眼光和坚强毅力的一位，生拼死搏将其心血灌注于祖国的工业，面对任何巨大的困难，总是不屈不挠地努力奋斗，经历十分坎坷。范旭东在旧中国的那种朴实的爱国主义精神和百折不挠的创业精神，永远值得人们崇敬。他拼死为中国工业奋斗，是一位有功于我国民族工业发展的人，历史是不会忘却他的。

一、以发展实业救国为己任，立志振兴中华

范旭东原名源濂，字明俊，留学日本时改名锐，1883 年 10 月 24 日（清光绪九年九月二十四日）生于湖南省湘阴县东乡（今属长沙市）。祖父曾任直隶大兴县知县，父亲以教书为业，家境小康。他的哥哥范源濂字静生，还有一个姐姐，童年时代的生活还算幸福。可是就在范旭东 6 岁的那年，天灾人祸接踵而至，祖父和父亲都相继去世，又逢湖南地区大旱。他那守寡的母亲，在一贫如洗的情况下，带着 3 个孩子被迫投靠县城的慈善机关“保节堂”以资糊口。

范旭东一家的日子过得十分寒苦。母亲替人做些针线活，哥哥做杂活，勉强维持一家人的生计。范氏兄弟在饥寒之中，仍然抽空勤奋地学习。范源濂得舅父资助读书，范旭东后来有幸得到姑母的资助，进了长沙北乡捞刀河吴镜蓉书馆学习。当时的长沙人文荟萃，有名的岳麓、城南、求忠 3 个书院，执教者大都是素负盛名的理学大师。他们提倡气节，注重做人。1894 年的中日甲午大战，湘军统帅吴大澄战败回湘，立志卧薪尝胆，奋发自强雪耻。吴氏提倡培养人才，奖励学术，将省城的求贤馆改成求贤书院，教学以中西学术并重。范旭东被求贤书院的新学所吸


青年范旭东在日本

引，常去书院阅读书报和谈论时事，开始受到新思想的影响。

1897年11月，湖南的维新变法之士举办了时务学堂，梁启超被聘为总教习，范旭东的哥哥入该校半工半读，常常带回一些进步书刊给他阅读，有时也前往听听演讲。长时间的耳濡目染，给范旭东的思想以很大的影响，遂立志要为国为民奋斗终生。当时他哥哥是梁启超的大弟子之一，也属维新派人物。戊戌变法失败后，康梁被迫出走日本，范源濂也遭到官府的追捕，乃于1899年和蔡锷、唐才常一起去上海，次年应梁启超函约东渡日本求学。哥哥出走后，官府的暗探常到范家寻衅，范旭东也不能在家安居，只得仍在吴镜蓉书馆攻读，并学雕刻和绘画。

1900年秋，范源濂从日本潜回长沙，和范旭东一起准备参加唐才常在汉口举行的自立军武装起义。不久事泄失败，范氏兄弟潜赴上海东渡日本避难。在去日本的途中，范旭东更加决心担当起富强中华的神圣职责，从此改名锐，字旭东，表示一辈子锐意进取的决心。翌年在日本，他考入清华学校学习日语，然后升入和歌山中学，钻研政治、哲学和补习普通学科。同时还加入东京武术研究会，学习柔道、击剑、马术，以炼好自己的体魄。1902年冬，湖南留日学生杨笃生等，在东京创办《游学译编》月刊，他参加编辑地理一栏。1905年他毕业于和歌山中学，考入冈山第六高等学堂（医科大学预科）。

范旭东在日本留学的几年中，常利用假日去大阪、熊本、神户、横



范旭东和夫人许馥（1929）

滨、西冈等地游历，处处感受到日本国民的那股令人肃然起敬的进取精神，深为钦佩。想到自己的祖国，中原不靖，安危一发，政府政治腐败，闭关自守不思进取，他心急如焚，无时无刻不在思忖救国之道。范旭东有感于日本自明治维新后大兴工业而走上富强之路，遂立志要以“工业救国”为己任，积极主张奖掖科学发明、开矿山、办工厂。在日本时，他曾一度独居千叶海滨，秘密学习制造炸药，以求船坚炮利救国。1908 年，他考入京都帝国大学理学院学习应用化学，并跟从该校的老师近重真澄研究中国古代的冶金技术。1910 年在帝大毕业后，他被留在母校当理科化学选科的助教，并与东京青山实践女校师范班毕业的许馥女士结婚。

1911 年秋武昌起义爆发，辛亥革命成功，满怀实业救国抱负的范旭东，激动得热血沸腾，在日本京都帝国大学“实在叫人难受，赶冬假得暇赶回中国”①。

二、斩棘披荆，民初实业界升起“海王星”

范旭东在 1912 年春回到国内，在北京的东斜街定居下来，他的哥哥时任教育部次长，替他在财政部谋得一桩差事，被币制总局派任天津造

① 范旭东：《久大第一个三十年》，《海王》旬刊第 17 年第 2 期。

币厂任总稽核，参与整顿造币厂和分析化验银元的质量。范到北洋、江南、广州等造币厂去调查，发现所铸银元含银量均不足，屡提意见要求回炉重铸，但因当时造币厂黑暗重重，官场积弊太深而置之不理，“饱尝了官场腐败的滋味”①。他不禁愤激地想到：这样混下去，无异于慢性自杀！“于是打定主意要到德国去深造”②。时逢范源濂任陆征祥内阁的教育总长，得知财政部要派专员去奥国调查盐的专卖法和盐场的制盐设备，需要一个懂得工程技术的人同去，便极力替他交涉。结果居然被聘定了，且允其在调查工作完毕后，能留在国外求学。

范旭东在欧洲大陆调查，将近一年的时间里几乎跑遍了各国的盐矿产地和沿海盐场，那里的产盐规模和先进技术使他大开眼界；但考察时所到之处处处碰壁，又使他受到了莫大的刺激。1913 年夏末的一天，范接到财政部发来的电报，内容是政府为了改良盐质，急需办一个新式的盐厂，让他回国筹办。范旭东接到电报后，先是觉得马上让他回国，使原想在国外深造落空，但随后仔细思忖，又感到这是一次在国内实施科学救国和工业救国理想的好机会，遂决心以制盐立业，毅然决然地同意回国。在回国途中，他抓紧整理建厂所需的技术资料。路过新加坡时，特意下船绕道爪哇去参观那里的压制盐砖机器。船抵达塘沽码头，在塘沽海岸见到盐坨成山，而人民吃盐却十分紧缺，他认定我国的盐政必须改革。于是，拟出一个改革盐政的设想，要求取消专商，废除引岸，改良盐产，统一税率，以坐特殊奖励工业用盐免税等等。可是一回到北京，政局大变，范源濂辞去了教育总长职务，财政总长也换了人，袁世凯正热衷于登基当皇帝，原来改良盐质和改革盐政的设想变成泡影。范旭东面对如此局势，感到非常失望，但他立志以实业救国为己任的决心毫不动摇。时任盐政杂志主编的景本白（学龄）在北京组织盐政讨论会，呼

---

① 章执中：《我所知道的爱国实业家范旭东》，《湖南文史资料》第 17 辑。
② 范旭东：《久大第一个三十年》，《海王》旬刊第 17 年第 2 期。

吁改良盐质和改革盐政，表示支持他办企业。范旭东利用范源濂在政界的声誉，决心干脆辞去公职，毅然走上招股办企业的道路，1914年7月呈请盐务署批准立案，在天津筹办久大盐业公司。

1914年冬天，范旭东冒着严寒来到他自称为“中国化工的耶路撒冷”的塘沽。那里一派荒凉，只有几个破落的渔村，环顾四野天地茫茫，恍如洪荒世界。他在一间渔村的土屋里住了下来，日夜辛劳地孤独挣扎，开始了制盐的实验工作。他从海水中晒出粗盐，再不断将粗盐化成盐水，经过无数次的实验，终于制出了雪白的精盐。

范旭东拿着一小布袋精盐赶回北京，与景本白商定于塘沽建厂。1914年7月，久大盐业公司经盐务署批准，在梁启超等支持下招齐了股本5万元。由景本白出任董事长，范旭东担任总经理，蔡锷、黎元洪等任董事。1915年4月，盐厂破土动工，10月建厂于年底投产，产品商标名为“海王星”[①]。

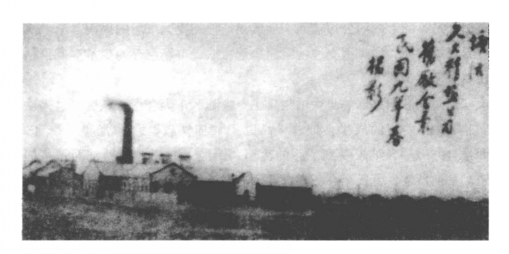


1914年，范旭东在塘沽创办的久大精盐公司

久大生产的精盐，一面冲决了我国长期形成的盐业引岸，同时也震撼了外盐舶来品的地位。旧盐商公开反对精盐，咬牙切齿地诅咒：“久大、久大、不久不大”[②]，拒绝久大公司精盐在其辖区内出售，特别是芦纲公所大施杀锏

① 范旭东《闲穷究》，《海王》旬刊第11年第5期。

② 徐盈：《久大精盐公司的成长》，载《化工先导范旭东》第50页，中国文史出版社1987年4月版。



范旭东的天津塘沽永久精盐公司旧厂原貌，1920年春摄

从中破坏；英国驻华公使会同盐务稽核所的英籍会办，阻止盐船外运出港。范通过各方的关系，得当时财政总长兼盐务署督办梁启超的支持，使官方通过了《精盐条例》；又战胜了淮盐商的对抗，得以在长江一带与下口岸出售。1918年在汉口组设精盐公会实行精盐联营。1920年范源濂再任教育总长，对久大公司的发展又增加了助力，随于九江组织了精盐公会。1922年，北京政府收回日本在青岛的盐田，遂与青岛、济南的盐商合组永裕盐业公司，并取得了青盐输日权，经营出口盐业。

久大的事业得到迅速发展，获利甚为丰厚，到1935年拥有制盐厂8座，资本额就增至300万元。次年总公司南迁上海，改名久大盐业公司，于长江流域大扩业务，拥有盐田10万亩，年产精盐400万担，成为中国最大的精盐企业。

三、建立了中国基本化工开发的里程碑

近代各国工业的盛衰，均以酸碱产量的多寡为其指标，而当时中国的酸碱工业都没有。国内玻璃、造纸、纺织、染料、有机合成以及食品的发酵等用碱，除少部分由张家口运往各地的天然碱外，大部分进口的

洋碱都是英商卜内门公司输入，形成洋碱独霸我国市场的局面。第一次世界大战时期，洋碱因交通梗阻而严重短缺，市场仅存的少量洋碱价格比黄金还要贵。

那时在苏州办厂的吴次伯与化工专家陈调甫等合作制碱，经过多次实验取得了一定的成果，带着样品去找“棉铁救国”的张謇（季直）商量合办碱厂，结果受到了张的冷遇，嗣经人介绍前往塘沽面见范旭东。如前所述，范氏早在考察食盐制造时就留心于制碱，又见塘沽丰富的盐业资源，而洋碱以垄断构成对我国民族工业的极大障碍，更加立志要打破洋碱的垄断，故而一拍即合。认定中国应该有自己的纯碱工厂，表示为了这件大事，虽粉身碎骨也要硬干出来①，于是同意共同办厂。但嗣后吴次伯觉得办重工业资金周转太慢，回到上海后就中途拆伙，办厂的事便主要落在范的身上。

范旭东鉴于制碱以大量用盐为前提，特向财政部申请用盐免税权。当时任财政总长的梁启超很快批准，但稽核总所的英人丁恩则拒不执行，后来再由景本白草拟《农工业用盐免税条例》经国务会议通过，才取得了制碱用盐免税权。不久，英商卜内门公司又通过汇丰银行，要挟财政总长陈锦涛给予英商用盐制碱特权，否则不予给以借款。陈锦涛拒绝了英商卜内门公司，反催促范旭东速办碱厂，他于此更加加紧进行。

1918年11月，永利制碱公司在天津成立，资本额40万元，周作民任董事长，范旭东任总经理，张弧、李穆、聂云台等为董事。1920年5月，得农商部正式批准，特许工业用盐免税外，还规定百里之内他人不得再设碱厂。范旭东从美国购得一套设计图纸，但工艺和装置都很不完善，在技术上困难重重。为了解决设计及技术上的种种难题，他委托陈

---

① 李祉川、陈歆文：《祖国、事业、科学、人才》，载，《化工先导范旭东》第6页、第7页。

调甫在美国设法解决。1922年聘请留美化工专家侯德榜回国加强制碱的指导，侯氏拼命从实践中摸索改进。永利公司迈着艰难的步履前进。

永利公司于塘沽购地建厂，虽本着艰苦朴素的精神办事，但所招资本很快用尽，所需资金不得不挪用久大的盈利，或用久大公司的名义向金城银行透支。时第一次世界大战后洋碱大量涌入，市场碱价大跌，山东的鲁丰等碱厂被挤垮。永利碱厂高楼上的烟筒几年不冒烟，有人就冷嘲热讽地说："碱厂最好改成冷食店，在高楼上招待宾客吃冰淇淋，一定是凉爽的"。[①] 公司债台高筑，国内外的嘲笑、谩骂、攻击纷至沓来。股东们久等不出货，由于工厂发生事故停工，再等连消息也没有了。1924年的秋天，公司董事景本自在股东们的鼓动下，对范进行唾骂和围攻，甚至指责他错用了侯德榜，景愤然辞去久大公司董事长。

范旭东忍辱负重，耐心地在董事会上分析永利的处境，是"产前的阵痛，黎明前的黑暗"。提出解决办法：派技术人员去美国进一步考察制碱，寻找失败原因，继续借用久大公司的资金，并向金城银行扩大透支；裁减职工半数左右以节省开支。取得了大多数股东的谅解。金城银行总经理周作民接任久大公司董事长，在经济上更加支持永利公司的事业。久、永两公司改行总经理制，范旭东以两公司总经理全权主持一切。

在永利公司艰难创业的过程中，英商卜内门公司的暗害和打击在不断地进行。初时企图利用英人掌握盐务稽核总所抬高盐税，继之又派奸细打入永利，还要求投资及技术协助。范旭东都精心擘划，运用方策一一将其识破，使其种种伎俩均未得逞。

1925年秋，范旭东被奉系军阀李景林在天津绑架，经其兄恳请黎元洪出面，被勒索了13万元才被释放。但他并未因此而动摇，而是咬紧牙关死拼下去。他团结永利同仁不懈奋斗，1926年6月终于生产出

---

① 《海王》旬刊第20年第16期第252页。


我国近代化工工业开拓者范旭东

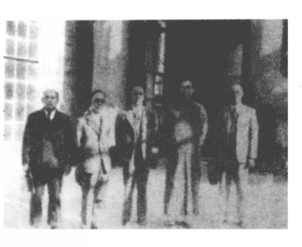
优质纯碱，日产 30 吨以上，商标名“红三角”。永利碱厂的成功，大长了中国人的志气。

英商卜内门公司更加怀恨在心。他们采取在天津以外的地区大降价的办法。范旭东的对策是，除于各地降价销售外，并与日商三井洋行协议，委托其代销于日本，结果，一个月之后英商只好让步，双方达成在中国市场永利占 55%，英商占 45%，今后不得再行随意削价倾销的协定。1926 年 8 月，在美国举行的万国博览会上，永利的“红三角”牌纯碱获荣誉大会金奖，被誉为“中国近代工业进步的象征”。

永利公司站稳脚根后，1929 年 1 月，范旭东呈请工商部建立酸厂，希望由政府方面推动酸碱工业的发展。次年利用发行债卷和银行贷款，添设了日产 30 吨的烧碱厂和一个机械厂，使中国从此有了比较完整的制碱业。1931 年在实业部筹划建立酸厂之时，范旭东被聘为中国氮气公司筹备委员，积极支持国家的制酸工业。

1932 年，范旭东设立久大永利联合办事处，加强对企业的管理并扩充资金。又于南京、汉口、长沙、广州、香港分设营业机构，在南京、芜湖、重庆增设经理处，各地设特约分销处 31 家，并用赊销办法争取用户。1934 年 3 月，进而将永利、久大、黄海合组永利化学工业公司，添招股本 200 万元，资本额达 1100 万元，于上海设总管理处，自任总经理，企业职工上千人。永利化学工业公司成为国内的著名企

业，范旭东的名声更著，与上海天原化工企业的吴蕴初，被称“北范南吴”[①]


范旭东（左二）、侯德榜、陈光甫、邹秉文、侯敬思在永利铵厂

实业部筹办硫酸铵厂的事，因与外商谈判未果，转而希望范旭东出来主办，这正是范梦寐以求的事。他正式呈请承办硫酸铵厂，经实业部报行政院通过后批准，立即奔走于南北筹集资金，以其创办永利碱厂的那种艰苦卓绝的精神，不知疲倦地又投入了建设硫酸铵厂的事业中。1934年4月，范派侯德榜率领杨运珊等技术人员赴美，与美国氮气公司签订了设计合约，并向欧美各专业厂家定购各种机件；随同赴美的技术人员分别到有关工厂学习，同时在国内积极从事建厂工作。在历时20个月的日子里，他一面与在美负责设计与采购的侯德榜频频联系，一面督促南京卸甲甸的建厂工程。由于创办硫酸铵厂耗资过大，范旭东不得不考虑将硝酸厂下马。经过永利同仁30个月的日夜奋战，一座矗立于南京对岸的铔厂终于建成了。它是包括合成氨、硝酸、硫酸及硫酸氨等产品的大型化工厂，在远东地区位居第一。在旧中国，范旭东能打破一般人的那种办实业求发财的俗套，首创了国防民生兼顾并进的事业[②]。1937年2月永利宁厂正式出货，揭开了中国化肥工业崭新的一页，产品运销苏浙闽粤的农村备受欢迎。范旭东在欢庆的日子曾高兴地说：“中国基本化工的两翼，酸与碱已经成长，听凭中国化工翱

① 范旭东：《永利完成制碱事业的意义》，天津《大公报》1934年3月29日。
② 徐盈：《当代中国实业人物志》第44页，上海中华书局1948年版。

翔，不再怕基本原料缺乏的恐慌了”[①]。

四、“事业的真正基础是人才”“科学技术是工业发展的基础”

范旭东在创办企业中，深知人才、技术、生产和经营四大要素中，“真正基础是人才”。当他创办永利碱厂的时候，即重视罗致许许多多的碱业工程技术人才，如青年化工专家陈调甫、留英技术人才王季同等。继后在国内外广开人才之路，先后网罗了像侯德榜、李佐华、李烛尘、孙颖川、阎幼甫等大批的优秀人才，形成永利在经营管理和科学技术方面的坚实基础。此外，还成立过艺徒班，招收青年学生从理论到实践加以培训。永利在旧中国，被称为“化工人才的摇篮”。



范旭东在天津寓所（1934）

范旭东重视人才。在用人上首先经过严格考核和筛选后量才录用，并使之在工作实践中不断提高技术水平。对工作能力强又有进取心者，有意识地通过各种途径培养，方法是严帮结合。他要求人才的标准较高，要既有广博的知识又有较深的造诣。同时，他又善于使用人才，工作上给以信任和支持，生活上关心照顾。如果别的企业向永利要人，

① 李祉川、陈歆文：《祖国、事业、科学、人才》，载《化工先导范旭东》第6页、第7页。

他的原则是“借用可以，人权不放”，对人才养用兼蓄。范旭东胸怀广阔，把成功归于集体，从不贪功。并坚持不谋私利，一心一意为永利的事业忘我奋斗。侯德榜曾说：“范先生遇事则归功于人，归过于已。“由于范先生爱人、容人、敬人，所以他是深得永利同人的爱戴的”①



范旭东青年时期

范旭东笃信科学，一生以“科学救国”和“工业救国”为己任。在长期为中国工业化的艰苦奋斗中，他始终认定“振兴工业必须靠学术研究打下基础”，懂得企业离开了研究就难于前进。曾说：“第近工业非学术无以立基础，而学术非研究无以探其蕴，是研究一事尤当为最先之要务也”②。又说：“中国今日若不知注重科学，中国工业有何希望。”“惟有邀集几个志同道合的人关起门来，静悄悄地自己去干，期以岁月，果能有些成绩”③

基于这种远见卓识的思想，早在1915年范旭东就在久大公司设有化学研究室。1920年加以扩建，购置图书仪器，先后设化工原理、应用化学、发酵化学、海洋化学等研究部门。接着又在此基础上，于1922年成立黄海化学工业研究社，作为永久黄海工业团体的神经中枢，是当时国内第一家化工研究机构。该社的任务是：采取工业化学与农业化学并重的方针，协助久大、永利进行技术研究的攻关及人才的培养，并调查和分析资源，特别着重对海洋资源的研究。

1926年在北平设静生生物研究所，聘请植物学家胡先骕主持，有种植园培育良种。1928年在天津创办《海王》旬刊，除刊永久黄海团

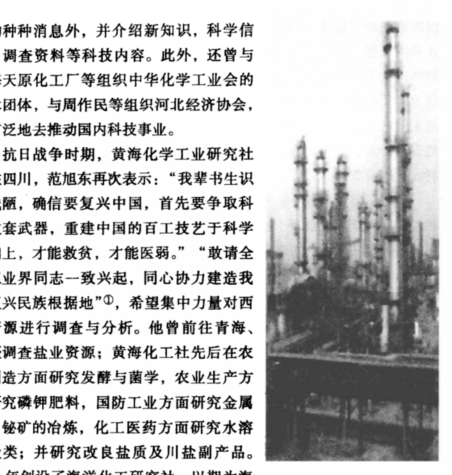
① 陈歆文：《中国人才的摇篮》，载《化工先导范旭东》第145页。

② 范旭东：《黄海化学工业研究社的缘起》，1922年8月。

③ 转引陈调甫：《黄海化学工业研究社概略》，载《化工先导范旭东》第148页。

体的种种消息外，并介绍新知识，科学信息、调查资料等科技内容。此外，还曾与上海天原化工厂等组织中华化学工业会的学术团体，与周作民等组织河北经济协会，更广泛地去推动国内科技事业。

抗日战争时期，黄海化学工业研究社迁往四川，范旭东再次表示："我辈书生识见浅陋，确信要复兴中国，首先要争取科学这套武器，重建中国的百工技艺于科学基础上，才能救贫，才能医弱。""敢请全国工业界同志一致兴起，同心协力建造我们复兴民族根据地"①，希望集中力量对西南资源进行调查与分析。他曾前往青海、新疆调查盐业资源；黄海化工社先后在农产制造方面研究发酵与菌学，农业生产方面研究磷钾肥料，国防工业方面研究金属铅、铋矿的冶炼，化工医药方面研究水溶性盐类；并研究改良盐质及川盐副产品。1944年创设了海洋化工研究社，以期为海洋化工创立新局面。此外，还成立中国工业服务社，协助有志于兴办工业的团体或个人，提出工业生产项目，提供技术服务。范旭东办企业对科学研究的重视和提倡，显示了他是一位具有远见卓识的爱国企业家。



范旭东的黄海化学工业研究社

① 《范旭东及其所经营的三大事业》，重庆《新世界》月刊，1944年7月号。

五、战时在大后方创建华西化工基地

“七七”卢沟桥事变爆发后，天津、南京先后沦陷，范旭东创办的化工事业遭到严重摧残。但他坚决表示宁可工厂被毁，也决不屈身于日本侵略者的铁蹄下与敌合作。由于范在事前已有内迁的准备，先派李烛尘等去重庆设立了永利、久大华西办事处，决心在大后方重建中国基本化工的基地。



抗战期间，范旭东与侯德榜在重庆

1938年春，范旭东赴汉口，途经香港时拒绝日本资本家和汗奸的引诱，到了汉口担任国民参政会参政员，并为迁川工厂联谊会发起人，坚定地站在抗日救亡战线上。同年秋进入四川，他先后在自流井复建久大盐厂，在犍为县五通桥复建永利碱厂和黄海化学工业研究社，于重庆设立永利铁工厂和全华酒精厂；同时还计划在湖南株州办碱厂。久大以自流井的卤水炼制精盐及硼酸，长年运销湘西；永利在五通桥除碱厂外，另有炼油厂、翻砂厂、机械厂、陶器厂、动力厂、煤矿、侯氏试验工厂及土木工程处、深井工程处等企业，总计有工人1200余人，成为战时民族工业规模最大的联合企业之一。此外，范还于1941年3月与金城银行合办中国化学企业公司，分别在重庆和五通桥设厂，制造食盐副产品和颜料；1943年6月以黄海化学工业研究社的名义，与孙颖川等创设三一化学制品公司，资本额100万元，在

自贡设厂从卤水中提炼氯化钾和硼酸。

范旭东在抗战期间连任四届国民参政会参政员。他为其“实业救国”的抱负而艰苦奋斗，但国民党政府官僚资本却一再以援助为名，用贷款作诱饵，企图变贷款为官股打入永利公司进行控制。1938 年 4 月财政部拨款 40 万元“帮助”建设株州厂；不久财政部和经济部又给“补助费”300 万元在五通桥建厂；1939 年冬，中、交、农四行以“复兴化学工业专款”名义贷款 2000 万元“协助”建立铔、焦两厂，进而国民党政府则要求将这些“补助费”的贷款变为官股，范旭东坚持自立原则——将其拒绝。永利公司虽然坚持了企业的独立业，但在官僚资本压迫下负债甚重，加之战时机械设备的添置、更新及原料采购、市场销售等方面存在着种种困难，勉力在艰难困苦中惨淡经营。

战时的范旭东为了重建永利事业，以科研技术为事业的头等大事，于 1938 年率侯德榜等前往德国考察查恩法制碱技术。后于美国纽约设永利办事处，并设小型化验室研究联碱法，一年后改在香港和上海继续实验。1941 年 11 月，他又亲自前往美国考察，并采购工厂技术设备、深井工程器材及载重汽车，雇一美国人到四川传授技术。随后他将香港的小型化验室迁入四川扩大试验，设一联碱法试验中心，由侯德榜全权主持。前后经过 3 年的艰苦奋斗终于获得成功，是为驰名国际的侯氏制碱法，使中国化工进入了世界先进技术的行列。1944 年初，联碱法工业性中间试验投产，深井勘探也发现了天然气和黑卤，辛勤科研结出了硕果。

范旭东在抗战后期，政治上已开始认识到国民党政权的腐败无能，曾对其姨侄章执中说：“中国的未来，看来只有靠中国共产党才有希望”[①]。他通过私人关系，或利用国民参政会开会的机会，与中共代表团的周恩来、林伯渠、董必武等有过多次交往。1944 年通过萧豹文介

---

① 章执中：《我所知道的爱国实业家范旭东》，《湖南文史资料》第 17 辑。

绍，他与中共地下党的龚再僧（饮冰）结识，共同在重庆筹办建业银行，1945年6月正式开业。抗战胜利后，国共在重庆举行谈判，他与毛泽东会面并进行过谈话。范旭东在政治上对共产党有好感。

六、壮志未酬，饮恨离世

在抗战胜利的前夕，范旭东在国民参政会上建议政府设置经济参谋部，提出制定战后建设计划纲要案，以此作为经济建设的神经中枢。与此同时，他对永利事业拟订一个宏大的十厂计划，准备新建、重建和扩建种种工厂。分别包括：扩充塘沽永利碱厂、修复南京铔厂、完成五通桥合成铵厂、建成五通桥硝酸、硝酸铵和硫酸工厂、新建湖南株州水泥厂、青岛食盐电解厂、株州硫酸铵厂、株州炼焦厂、株州玻璃厂及南京新法制铔厂。范围涉及有机化学、无机化学及农肥、陶器、玻璃、水泥等业。此外，还曾计划自办内河航运；在兰州、郑州（或开封）、广州、温州及上海等地再建一批工厂。他企图组成一根根中国社会的经济顶梁柱，用以干预社会政治。因为他认为国民党政府的官员，大多数都是官僚政客，或是政客的轿夫和跟班，而“中国真正的需要是在增加社会的中流砥柱”[①]。他说：“政府好比是一个屋顶，好的屋顶会在这些柱子上牢牢建立，铺盖上去；不好的，它自然安放不住，会垮下来，要重新修造，但不会影响下面的柱子。有了这些柱子，终有一天会盖好一幢举世瞩目的堂堂大厦”[②]。幻想用改良的办法，建立起一个好的政府。

范旭东为了实现其“工业救国”的理想，拼命谋求永利事业的发展。他利用侯氏制碱法的成功，接受了美国威斯康辛大学赠与的最新合成硝酸法技术，应巴西政府之聘帮助设计碱厂，力图从技术、经济、管理等方面拓展视野，沟通渠道，与世界各国发展技术交流，使永利的事

① 范旭东《闲穷究》，《海王》旬刊第11年第5期。
② 徐铸成：《记范旭东》，载《新闻丛谈》，浙江人民出版社1983年8月版。



范旭东先生逝世灵堂（1945）

业走向世界。

1944年9月，范旭东被委任出席战后工商国际开发会议代表，前往美国华盛顿参加会议。会后为了解决所拟十厂计划的资金便滞留在美国，一面进行考察，一面着手在美建立实验室。翌年5月与美国华盛顿进出口银行，商妥1600万美元的信用贷款以备筹建新厂，美方所提条件是只要中国政府担保。范旭东满怀希望，心情万分高兴地回国，满以为会得到国民党政府的支持，把他理想中的中国化工事业建立起来。可是，到重庆向行政院呈请核准时，副院长孔祥熙和中国银行董事长宋子文都想趁机插手永利公司，范给以婉转地拒绝，结果孔宋两人就互相推诿，使他的宏伟计划眼睁睁地遭受挫折。范旭东对此极为愤恨，经此严重打击以致忧郁成疾。1945年10月1日以黄疸病和脑血栓同时并发而逝世。临终前口念“中国事难做……”，饮恨离开了人世，终年62岁。

范旭东一生为中国的化工事业不断奋斗，心怀赤子爱国和宏大理想，不畏险阻。他那种拼死奋斗的爱国热忱，远大的创业眼光和不屈不挠的毅力，以及兴办民族化工的不朽业绩，在民国经济史上会永耀光彩。

上海著名企业家
虞洽卿

汪仁泽

虞洽卿，上海著名企业家。出身买办。曾独资创办三北航运集团，经营多种工商、金融企业，担任上海总商会会长等众多社会公职，是一位民族企业家。



虞洽卿（1867—1945）

上海著名企业家虞洽卿出身贫寒，独资创办三北航业集团，经营多种工商、金融企业，担任上海总商会会长、宁波旅沪同乡会会长、上海纳税华人会会长等众多的社会公职。他虽兼有外资银行买办的身份，但在历次反帝斗争中大多能积极参加，在敌伪统治时期保持了民族气节。由于他热心公益事业，在公众的建议下，上海一条主要的南北通衢曾被命名为虞洽卿路（今西藏路）。

一、苦难的童年

虞洽卿名和德，以字行。1867 年 6 月 19 日（清同治六年五月十八日）出生在浙江镇海龙山（又称三北，今属慈溪县）。父亲虞晓峰在家乡开设一家小杂货店。虞洽卿 6 岁时，父亲病故，店铺收歇，靠母亲方氏做针线女红的低微收入艰苦度日。虞洽卿稍长懂事后，每天到海滩边捡拾贝类蚌蛤，到镇上卖得些零钱贴补家用，有次险被突然涨潮的海浪卷走。村里的塾师见他少年失学十分同情，允免费教读。但他晴天仍到海边拾蚌蛤，只在雨天到塾师处求学（乡间称为读雨书），只勉强读了 3 年私孰。1881 年他 15 岁时，经族人虞鹏九介绍，来到上海望平街进瑞康颜料行当学徒。因进店时下雨，他将一双新布鞋挟在腋下赤脚进店，故发迹后有“赤脚财神”的传说。



虞洽卿像

瑞康是爿专门经销进口颜料（实际上是染料，当时习惯误称为颜料）的商店，规模甚小，资金仅 800 两银子，雇有两名伙计。虞洽卿进店后拜店主奚润如为师。他工作勤快，应对灵敏，善于接待顾客招揽生意。当时国外各种进口颜料刚开始在中国推销，由于染色工艺较土产染料简单，且色泽也较鲜艳，因此销路逐渐打开。虞洽卿每次到洋行颜料仓库提货时，看到各种新品种常爱询问。一次洋行职员将一种

德国鹅牌殊红颜料的性能、使用方法告诉他，并给他一些样品。他回店后仔细琢磨，认为很适合四川一带客商的需求。经他介绍，果然逐步打开了销路，成为瑞康热销商品之一。瑞康自从他进店后的两三年内，盈利达2万多两，因此深受店主的器重，未及满师即升为跑街。他在同业中崭露头角，同行竞以高薪争聘，店主用加薪、赠干股等方法加以笼络挽留[①]。这时他常同洋行买办接触，见到他们收入优厚，起居阔绰，到处受人尊重，因此羡慕不已，为此他在业余时间到青年会学习英语，并在节假日到城隍庙等处为外国游客当义务导游，藉以练习会话。经过刻苦学习，不数年他已能用英语同西人交谈，这对他以后事业的发展影响甚大。



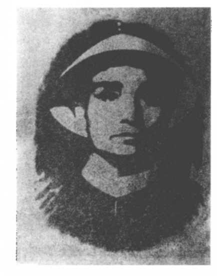
虞洽卿故居——天叙堂全景

二、从洋行买办到银行买办

26岁时，虞洽卿终于被薪俸优厚的德商鲁麟洋行聘去，先当跑街（推销员），不久升为华经理——买办。该行早期主要进口颜料，后来兼营西药和军用品（军装、军火器械等）；出口我国的大豆、桐油和茶叶。除上海外，在青岛、天津等地都设有分行。当时议定，由他推销的进口商品和采办的出口土产，都可抽取一定份额的佣金，加上高薪，因此收入颇丰。

1893年，他得悉清政府已派一官员来沪定办大批军装。为了接到这笔生意，他备了厚礼往见，但该员自鸣清高竟不愿接见。他即巧施手法，次日待该员外出时，用装饰华丽的自备马车，故意撞坏该官员的马车，

① 堪斯：《虞洽卿先生访问记》，《申报》1936年1月19日。



1896年虞洽卿为了便于经商，捐资买得候补道台衔

并即下车赔礼，表示愿将自己的马车赔偿，因而获得该员的好感，遂相结识。经过几次往返应酬，终于为鲁麟洋行揽到了这笔大宗买卖。

这时虞洽卿自己也兼做进出口生意，且预感上海将日趋繁荣，房地产价格必不断上涨，因而又兼做房地产买卖。他设立升顺、顺征等地产公司和通惠银号，买进闸北东站附近以及浙江路等多处房地产，为日后投资航运等业准备了资金条件。1896年，他花400多两银子，向清政府捐得“道台”的官衔，开始具备了买办兼绅商的身份。

当时银行买办不论收入和社会地位都远较洋行买办优越。虞洽卿在1902年辞去鲁麟职务，谋得华俄道胜银行买办一职，但不久即被他人所取代，次年受聘为荷兰银行在上海新设立的分行买办。当时中国商人认为外国银行信用可靠，且纸币的使用和携带都比银元方便，加上虞在社会上交游广阔，因此在推销该行纸币和办理存放款等方面都甚得手。他每月月薪是800两银子，加上年终分红和佣金结算，年收入约有两三万两银子。他的买办身份一直延续到1940年离沪为止。

三、四明公所事件和“大闹公堂案”

虞洽卿利用银行买办身份，广交中外政商各界的头面人物，并且积极参加了当时的社会活动，提高了他在社会上的声誉。

1898年上海发生了四明公所事件。早在1874年法租界当局曾以修路为名，企图征用地处租界南端、旅沪宁波同乡寄存棺柩的四明公所，经市民强烈抗议斗争，迫使法租界签约不再占用。但是年法租界毁约准备


大闹公堂案的虞洽卿

再占该处，并用武力镇压反对的甬人，造成死伤数十人的流血事件，激起了全市人民罢市的反法斗争浪潮。虞洽卿积极参加斗争，并鼓动洗衣业领袖沈洪赉动员该业工人拒绝为法人服务。他对沈说："只需工商两界做我后盾，不怕法国人蛮横到底。"经过斗争，终于迫使法军撤出四明公所，立牌保证今后永不侵占。虞洽卿也因此受到同乡的信赖，不久当选为四明公所会董。

1905 年上海又发生"大闹公堂案"。有一位从四川回籍的广东官眷黎黄氏，携带婢女 10 多名途经上海，被英租界捕房指控为贩卖人口。在会审公堂初审时，中国审判员和租界陪审员意见不一，发生争执，堂上西捕竟动手殴打中国审判员，扯碎朝服，激起旁听华人的公愤，同西捕冲突，多人被捕。消息传出，群众聚集抗议，受到英方武力镇压，死伤多人，事态扩大。清廷官员指定绅商朱葆三、虞洽卿等 4 人向租界当局交涉。不久朱等 3 人畏难退出，独虞认为此事"华官尚复侮辱"，若不据理力争，"商民之受辱必日甚一日"，表示决不能罢休。因此日夜邀集各界人士多次商量对策，决定发动全市罢市，并动员受雇于外国人的华工一律离职、华捕罢岗，终于迫使租界当局让步。交涉告成，虞洽卿穿戴翎顶朝服陪同地方官员上街劝


中华队公会会长虞洽卿

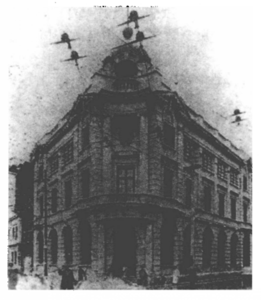
告开市，从此他名闻全市。

此后不久虞洽卿又和胡寄梅、袁恒之等人发起组织洋行职员参加的“华商体操会”，藉以增强体质并作为武装自卫力量。开始时职员们认为穿了制服出操有失体面，虞洽卿等遂带头穿制服上街出操，转移了风气。其中一部分人后来参加了“万国商团华人队”。此时南市、闸北等处商人也纷纷模仿组织商团，成为资产阶级自己的武装团体。1911 年春成立全国商团联合会，虞洽卿被推举为名誉会长。在辛亥革命期间，上海商团也参加了武装起义。

四、赴日考察商务　回国兴办实业

1906 年，虞洽卿以随员身份参加清政府官方代表团赴日本观操，并考察商务。在日期间他目睹日本工商业发达、经济繁荣、国力强盛，因此萌志兴办实业。

他回国后首先加速已筹备了两年的四明银行的创建工作。1908 年该行正式开业，资本 150 万两，取得钞票发行权。主要股东朱葆三、虞洽卿等都是宁波人。但开业不久即遭外资银行的倾轧，发生钞票挤兑银元风潮。虞等发动甬人所办的钱庄、商店一律代为收兑，也有同乡携带银元从外地来沪支援的。在宁波同乡的团结支持下，该行终于渡过难关，站稳了脚跟。虞原本计划该行在国内外各大城市遍设分支行，籍以改变历来依靠外国银行办理外汇的局面。但他虽是该行常务董事，因与荷兰银行业务冲突而不掌实权，且限于资金，因此他的打算



四明银行大楼

未能实现。后来在他经营航运业时，却得到了该行的资金支持。

19世纪后期起，沪甬间来往旅客日增，该轮船航线却被英国太古、法国东方和官督商办的招商等3家轮船公司所垄断，统舱票价从5角提高到1元，运货水脚也无故提价，使“宁绍两府（客货运费）损失不啻100万元”。虞洽卿一再同3公司交涉始终无效，“于是有自立公司之举”①。因此虞等在1908年倡议集资设立上海宁绍轮船公司，虞被推为总经理，买进“宁绍轮”行驶该航线，既打破3公司的垄断，也是于国计民生具有积极意义的创举。但在觅设码头时，遇到了困难，外滩一带早已被外商占用；向日商租用东洋公司码头时曾遭拒绝；再向法领事商租外洋泾桥南首码头时，又受刁难。虞认为“照此办法与主权有碍，是以作罢”②，最后以高额租金租得了大达码头。由此可见民营航运业发轫时的艰难。翌年公司开业后，将票价降低为统舱5角，并在舱口立牌表示永不加价。船员大都是宁绍同乡，服务热情，使宁绍轮班班客满；而票价高、服务态度差的太古等外轮竟放空船。为此太古凭其雄厚资力，将票价减到2角，并随送毛巾、肥皂等，想以此争取旅客，挤垮宁绍。同乡闻讯，组织“航业维持会”，将宁绍船票降为3角，差额2角由该会贴补，前后共达10余万元，宁绍同乡宁愿多出1角票价搭乘宁绍轮，终于使太古等公司屈服，票价回复到5角，从而维护了宁绍旅客的利益。

五、举办南洋劝业会

1909年，端方应虞洽卿、周金箴等人之请，奏准筹办官商合办的南洋劝业会，征集各省及南洋等地产品展出，以期“开风气而劝农工”③。初定股款50万两，官商各半，虞等踊跃认股，参加筹备。清政府任命端

---

① 《虞和德通告宁绍公司股东》，《时报》1917年5月14日。

② 《虞和德通告宁绍公司股东》，《时报》1917年5月14日。

③ 《两江总督端、江苏巡抚陈合奏创办南洋第一劝业会折》，转录自《东方杂志》第6年（1909年）第4期，奏牍第7页。


南洋劝业会场

方为会长，副会长由“认股各绅商商酌举派。”[①] 沪宁各一名，沪地由虞洽卿当选。其后因开办各费支出浩繁，人不敷出，除增拨官股外，由虞以宁绍公司购船备用款，移拨垫付36万两（1911年由清政府全数归还）。会场设在南京鼓楼，陈列各地产品琳琅满目，并特从下关铺设轻便铁道直达会场。会期半年，观众达20多万人次，国内外影响甚大。虞洽卿特制杭纺手帕2万多方，用珂罗版精印会场全景和摄政王载沣、端方、张人骏等大臣和自己的照片，广赠各地来宾，藉以广扬名声。端方等原意长期举办劝业会，后因端方调离，由张人骏接任会长。张自认为一品大员，不屑与商人为伍，遇事掣肘，劝业会期满即告停办。这时国内反清浪潮不断高涨，虞的思想也随之发生变化，他自称：“自经劝业会之后……蓄心革命事业了。”[②]

六、参加辛亥革命

1911年辛亥革命上海起义前夕，虞洽卿结识陈其美，资助起义经费8000元，并提供租界内的秘密集会场所，掩护革命党人，又为起义军代办军火器械，推荐军事人才。起义军攻打南京前，为筹集军费，钮永建曾夜访虞洽卿，虞当场慷慨允助银元10万元[③]。

11月4日上海光复，当晚虞洽卿即携巨款赶到苏州，策动江苏巡抚程德全起义。在多种原因促使下，程宣告独立。其后虞又去南京游说清

① 《两江总督端、江苏巡抚陈合奏创办南洋第一劝业会折》，转录自《东方杂志》第6年（1909年）第4期，奏牍第7页。

② 汪北平、郑大慈：《虞洽卿先生》第19页，宁波文物社1946年版。

③ 钮永建在虞洽卿70寿辰庆祝大会上的发言中谈及。《申报》1936年7月6日。

守军张勋等，被拒绝后，他将购集的军械弹药连夜押送南京前线天堡城下，接济革命军。其实他运去的那些木箱中，有的并非军火，而是食品，但鼓舞了革命军士气，也使敌人闻讯丧胆。

上海都督府成立后，论功行赏，虞洽卿被委为首席顾问官、外交次长、北段民政长等职。为解决都督府的财政困难，他经手向荷兰银行、宁绍轮船公司、四明银行等处筹借经费20多万元①。

袁世凯上台后，虞洽卿曾一度表示支持。1913年7月，二次革命时，他曾电阻浙江都督朱瑞参加反袁阵线。当时曾有人用水果篮伪装，送他一枚炸弹，炸坏了一些家具房屋，幸未伤人。② 他受此严厉警告，且袁称帝的野心逐渐暴露，始转而资助陈其美、居正等人的反袁活动。

七、建设家乡 造福桑梓

虞洽卿重视家乡建设。1913年初，他利用袁世凯上台笼络人心之际，将橡皮风潮中受牵连倒闭的各钱庄数百万两庄票，向北洋政府申请援用外资银行以国库拨支的先例总付，事前同庄票持有人约定，事成后须提成投资建设龙山。7月得到批复"准在沪（海）关存款内扣还"。此项提成款，以及他历年用于家乡建设的投资约在200万元以上。其中主要的有：（1）1912—1914年建成龙山码头，包括2华里的石堤和7华里的轻便铁道。并经他申请，多次交涉后始获准，当地农产品棉花，豆类等直接运到码头出口各地，可减免一道转口税，增加了农民的收入。（2）1913年创办三北轮船公司（后称小三北），购置轮船3艘行驶穿山、舟山、沈家门以及甬江间，同沪甬航线相联接。同时创办了电报房，接通沪、甬等地的电话、电报。还建造小型火力发电厂供应照明、动力用电。（3）投资修建宁波到观海湾的"甬观公路"和镇海到骆驼桥、大碶头的"镇骆、镇大公路"，分别在1932、1933年落成通车，方便了浙东地区的

① 《辛亥革命在上海史料选辑》第466—469页。上海人民出版社1981年版。
② 《新闻报》1913年9月3日。

交通。

虞洽卿投资家乡建设，不仅造福桑梓，而且促进了浙东地区工农业生产的发展和经济的繁荣。

八、创办三北航运集团

民族资本的轮船航运业是我国最早出现的资本主义行业之一。鸦片战争后外国轮船公司以先进的轮船为运输工具，开始在我国江海航运中确立了垄断地位，而我国原有以帆船为主的沙船业渐趋衰落。我国近代的民营轮船航运业，经历了艰苦的过程，直到第一次大战期间以及历次爱国运动的群众支持下，才开始逐步得到发展。

1914年，虞洽卿因承购宁绍公司的甬兴轮一事，同公司的董事会发生龃龉，被解除公司总经理的职务。这件事使他感到公司组织的经营者，由于受制于董事会难以施展抱负，遂决意独资经营自己的轮船公司。当年他将原在家乡创办的三北轮船公司（即小三北）定名为三北轮埠公司，总公司迁设上海。他变卖了部分房地产业，动用通惠银号资金，增资添置海轮2000多吨，行驶南北洋航线。时值第一次世界大战爆发，外轮纷纷被调回国，一时货多船少，运费大涨，三北业务得到迅速发展。1916年又添轮行驶沪甬线。翌年投资20万元，另设宁兴轮船公司，购一旧船髹漆一新，定名新宁兴轮，也行驶于沪甬线上。1918年他将第一次世界大战期间的盈利，加上再度变卖部分房地产而得的资金，扩展三北规模，增资至100万元，购进1500吨以上的海轮3艘，将航线扩展到长江中游和南北洋俄属海参崴，以及新加坡、仰



创办三北轮埠公司时的虞洽卿

光等地。是年12月他又投资45万元，盘下英商鸿安轮船公司。次年收买全部英股，改组为“鸿安商轮公司”，增资至100万元，成为他独资经营的华资企业。1919年五四爱国反帝运动期间，外轮营业备受打击，再次造成三北营业上升的机会，成为长江航线中唯一能同外轮对抗实行定期航班的民营公司。是年三北再次增资200万元，连续增添数轮加入长江航线，因此遭到外轮公司的倾轧。太古公司以避免同业跌价竞争为借口，召集怡和、日清、招商局、三北、宁绍5家公司，组成长江运价委员会，每月商议运价一次。会上太古自居主席，认为三北、宁绍轮船性能与设备较差，规定运价较其他四公司打双九折，并迫使三北承诺今后在长江航线中不再增加船只和班次，三北明显交到了压制，但孤掌难鸣，无力抗拒。



创办宁绍轮船公司时的虞洽卿

一次世界大战结束后，外轮纷纷重新东来，国内同业的竞争也十分激烈，三北航业集团面临重重困难。此时外商表示愿出高价承盘，虞的亲友也劝他借此机会脱出重轭，且可收到一笔巨款，终身坐吃不尽。但他不愿将艰苦创办的企业拱手让给外国资本家，断然表示拒绝。

虞洽卿的资力本属有限，所以能不断投资购买轮船、码头等不动产，除了变卖产业和将企业盈余转化为资本外，又尽量利用借贷资金，使进入经营过程中的资本量不断增长。他长期拖欠各行庄巨额债款，仅四明银行一家最高时达300多万元。对于其他债权人的债务也常到期换票转期，并利用荷兰银行买办身份开出远期本票贴现等方法抵债。此外他还采用多种办法，一是“越穷越买船”。按当时惯例，买船到埠后，只需先付30%的船款，余款可分期拨付，而随即向银行押借船价70%



1920 年，虞洽卿在轮船航运业的投资已达 450 万元之巨。这是三北、宁兴、鸿安三公司广告

的贷款，这样 40% 差额就可暂时移作周转之用。二是创立押柜制。新船行驶前从包船的小买办到茶房（服务员）每人都须交押柜（保证金）数百到数千元不等。以宁兴轮为例，全船可收到 10 万元之巨。三是利用各种关系筹措资金。例如 1919 年上海举行南北和谈，虞洽卿利用北方和谈代表之一财政次长、同乡旧知李思浩来沪之际，借得交通银行贷款 20 万元，两年后以发行债券抵还。后来他又利用所开办的交易所和劝业银行等企业，取得不少借贷资金。

1921 年三北以低价买进华昌轮船公司的全部产业。为了扩展航线，派轮开辟汉口到长沙的航线。是年又向大来洋行购得汉口码头仓库，在汉口自建四层大楼（1924 年建成使用）。

到 1921 年年底，三北航业集团共拥有资本 320 万元，其中三北 200 万元、鸿安 100 万元、宁兴 20 万元（后也增资为 100 万元）；轮船 17 艘，2 万多吨（不包括 345 吨浙江沿海行驶的小轮 45 艘）。估计财产总值约为 600—700 万元，成为当时我国规模最大的私人资本航业集团，也是同外商轮船公司竞争中，最具实力挽回利权的一支劲旅。

三北集团为了建立自己的造船厂，1922 年盘进南市肇成机器厂，改名三北轮埠公司机器厂，初时只能修理三北集团的船只和自制船用机器配件，后来逐步发展，改名三北机器造船厂，能自制 4 吨轮船，如所造三北号客轮，除主机外全部自制。

九、三北集团在困境中奋进

1927年蒋介石上台后内战不断，军运繁忙，军队扣船拉差，三北集团亏损累累，再度陷入困境。次年虞洽卿曾向南京政府吁请拨款救济，遭到拒绝。此时太古等公司阴谋乘机挤垮三北，会同怡和、日清两公司及招商局，将运价降为对折，后来又再打六折，仅及原价的30%，却仍要三北按规定再打双九扣。虞洽卿面对如此沉重的打击，始终不为所屈，一面进行内部整顿，挖掘潜力节省开支；一面采取了一些新的措施：如出租商船。这时苏联商务船队为了开辟远东、海参崴航线，拟租用中国船只，华商各航运公司恐无保障心存观望。虞洽卿认为租船纯属商事行为，带头出租三北的两海轮，取得高额外汇租金，稍解燃眉之急，其后其他各公司也相继仿效出租。二为开辟入川航线。当时四川地方军阀割据各霸一方，轮船入川都要委托洋商出面保护，悬挂外国国旗，否则就有被扣、拉差的危险，即使国营招商局的船只也不能例外，徒使外商轮船公司坐享厚利。三北为了另谋出路，购进富阳、吴兴两轮，决计甘冒风险不挂洋旗，开辟汉口到万县的入川航线。事前一面派人向沿线各派军阀宣称为长中国人的志气，决计不挂洋旗，且运价降低，对川地商品流通极为有利，吁请沿途军警给予保护；同时登报声明，如因轮船被扣，公司愿赔偿货主一切损失。且在船身漆上“大中国”字样，以张声势。此举确需很大的胆识和魄力，万一船只被扣损失是十分严重的，因此三北同人纷纷加以劝阻，但虞认为爱国之心，人皆有之，做好宣传工作后不怕船只会被扣差。结果果然一切顺利，营业渐佳，获利倍蓰。三是在1929年，经向当局多次申请获准发行公司债350万元。但债权人多不愿接受，实际仅发出约10%，无补大局。1930年虞洽卿亲自到南京交涉，索得历年政府军差所欠轮船租运各费，并订立了军事租船办法，三北集团始获转机。四是1930年买进龙兴快轮，并采取快装、快卸等有力措施，开设特快航班。行驶上海—汉口航线，往返只需7天，较以前缩短3天，大受旅客欢迎，班班客满。后又增添一

轮，两轮隔周对驶，获利颇丰。五是因赣、湘、川等地内港水浅，码头设备不齐，大轮行驶、停靠困难。虞洽卿采纳老年水手的建议，买进浅水拖轮和铁木驳船，由拖轮牵引，拖挂铁驳，组成船队运送货物。到岸后可视需要加拖或脱卸部分驳船，灵活方便，既节时又省费，招揽了沿岸大批货运业务。后来太古、怡和等公司也相继仿效。六是1930年三北联合同业，协助上海市政当局整顿修建上海南市码头和仓库。至1937年7月，南市自十六铺到董家渡一带，各华资航运公司修建码头18座、仓库30多座，方便了客货运输，既增加了仓运收入，也繁荣了南市市面。

到抗战前夕，三北航业集团“三公司共有船30余艘，总吨位达9.1万余吨，为民营冠”①，约占全国轮船总吨位67.5万吨的1/7②。

十、开办交易所和中华劝业银行

虞洽卿精力充沛，活动能力极强，这时期除经营三北集团外，还集资创办或接办多种企业，其中主要的有：

1909年在上海投资18万元，创办扬清皂厂，生产肥皂，为发展我国民族工业，打破洋皂独霸我国市场的局面，作了有益的尝试。



上海证券物品交易所

1914年8月，发起集资220万元，接办浙江长兴煤矿，开采煤炭供应江浙等地，办事处设在上海法租界外

① 三北轮埠公司1949年所填《航运事业调查表》，上海市工商业联合会轮船业史料，卷22（此外尚有拖轮驳壳20余艘及小轮船等未列入）。

② 严中平等编：《中国近代经济史统计资料选辑》第229页，科学出版社1955年版（此系1935年的总吨位数，是抗战前最高年份，1936—1937年都低于此数）。

滩。后因负责经营者管理不善，亏损过巨而停办转让。

1916年10月，在沪集资创办新昌榨油股份有限公司。

是年孙中山为了筹措革命经费，亲自领衔和虞洽卿、戴季陶、盛丕华等人联名向北洋政府申请开办上海证券物品交易所。[1] 但农商部借口“证券交易所法”规定：证券和物品不能同时交易，延不批准。1919年日商“取引所”（即交易所）迳向日本驻沪领事注册后，在租界内开张营业。为了抵制该所，挽回利权，虞等再次向北洋政府申请，并表示如再延搁，将在租界内先行交易，为此虞专程去北京交涉，几经周折，终于获准。上海证券物品交易所在1920年7月正式开业，资本500万元，虞任理事长，国民党人张静江、陈果夫分任监事、经纪人，是为他日后与蒋介石及其政府发生关系的源由。该所股票一上市场，经各方哄抬每股票面从12元5角猛升到120元，当年获利500多万元。1922年初，沪地银根紧缩出现信交风潮，各交易所纷纷倒闭。该所也受到严重影响，从此一蹶不振，


上海證券物品交易所股份有限公司

伍拾圓

上海证券物品交易所发行的股票



上海证券物品交易所交易市场

---

① 呈文存南京第二历史档案馆。

后由他人投资继续经营。

1920年初，虞洽卿赴北京交涉开办交易所期间，在与内阁总理靳云鹏会晤时，共同商议创办官民合办的中华劝业银行。经过筹备，该行于1920年12月开幕，总行设在北京，上海、天津等地设分行。资本500万元，先收半数，官股100万元，商股150万元，其中一部分以交易所保证金垫充。虞洽卿、靳云，骋、荣宗敬等任董事，取得代理国库和钞票发行权。双方议定北方由靳委人主持，南方由虞全权负责。初时营业甚盛，但不久在1922年初也受信交风潮的影响，因各交易所倒闭时纷纷抽回所存保证金，致使劝业银行因内部空虚，发生挤兑后顿告搁浅，拖延了七八年，后有人接盘，但仍无起色，直至1930年6月正式宣告停业。

十一、在北洋政府时期的政治活动

北洋军阀统治时期，虞洽卿为了使自己的事业得以顺利发展，在政治上寻求庇护，多次通电表示拥护段祺瑞政府。1917年7月通电拥护段祺瑞驱逐张勋的马厂誓师，8月通电盛赞段政府对德、奥宣战的外交政策，因此被段引为知己，称他是“上海商界中明于事理的人物”。

1919年五四运动爆发后，全国响应，上海罢市。上海总商会正副会因通电主张同日本单独谈判，遭到舆论谴责而引咎辞职。虞洽卿曾一度以总商会会董的身份被公推主持会务，支持群众爱国运动。斗争取得胜利后，虞再度陪同官员上街劝导商店复市。1924年8月，虞洽卿即当上了上海总商会第五届会长。当时正值江浙战争一触即发，他以总商会名义分电苏浙两方军阀，请求停战。其后，又电请段祺瑞政府永不在上海驻兵。为维护上海工商界的利益，进行了一系列的政治活动。

1925年初，段祺瑞召开善后会议，虞被邀为专门委员，到京后备受礼遇。2月初，段为了通过虞遥控沪地租界，任命他为苏淞沪商埠会办（相当于副市长，督办为孙宝琦）。

1925年5月30日，上海南京路上发生英国巡捕开枪镇压游行群众，

死伤20多人的“五卅惨案”。次日全市在工商学联合会的领导下展开罢工、罢课、罢市的“三罢”斗争。这时虞洽卿还在北京，被段祺瑞政府委为谈判代表之一。6月3日兼程赶回上海后，他以调停人自居，认为上海各马路商界总联合会已加入工商学联合会，因此总商会不再加入该会，却在总商会属下另行成立了以他为首的“五卅事件委员会”。他站在段祺瑞政府一边，发通电表示愿意“协同各界誓为政府后援”[1]，主张“此案与法美等国无关，即对于英日两国亦有分别。日领事已主张纱厂罢工风潮由中日两国自行解决，以免牵入其内。以英国言，此事与英商无关，完全由领事与工部局负责”[2]，将大事化小。他的建议当然不会受到工商学联合会的重视和采纳。次日“五卅事件委员会”讨论时，他认为与其条件太高而导致谈判失败，不如缩小范围以期速决。因此另提13条条件，删去“取消领事裁判权”、“永远撤退驻沪军队”、“解除万国商团的巡捕武装”等条款，将保证工人有组织工会和罢工自由”一条改为“优待工人”，因而遭到上海10万群众集会抗议。6月21日，他在总商会提出终止罢市的建议，总商会经同工商学联合会磋商同意后，于6月26日复市。[3] 同时决定继续抵制英日货，筹款援助罢工工人。此时广州发动省港大罢工，全国反帝斗争中心由上海移向广东。9月初，上海总工会决定在保障工人既得利益及经济要求的条件下逐步劝令工人复工。此



上海总商会会长虞洽卿

① 上海市工商业联合会档案，卷153。

② 《上海总商会议案录（民国十四年）》上海市工商业联合会档案，上海总商会卷11。

③ 《热血日报》1925年6月24日报道：6月23日下午工商学联合会举行联席会议，会上工商学联合会代表鉴于当时形势的变化，坚持罢市无益，也同意忍痛开市。

后虞洽卿代表总商会参与协调复工谈判，进行保证和监督复工条件的实施等工作。[1] 是年10月，直系军阀孙传芳进占上海取代皖系势力，虞洽卿被迫辞去淞沪商埠会办职务。此时傅筱庵在孙传芳支持下当选会长，虞落选后另组上海商业联合会与之抗衡，各业商董仍多与虞主持的商业联合会联系，傅的总商会反而门庭冷落。

十二、在南京政府时期的政治活动

在工人运动高涨的基础上，1927年3月22日，上海工人第三次武装起义取得了胜利，虞洽卿以商界代表出席了上海市民代表会议，并因参加过倒孙传芳的活动，被选为临时市政府委员。由于工人运动的不断高涨，上海上层资本家感到恐慌，迫切希望得到蒋介石军方的保护。虞洽卿同蒋介石早在上海交易所时即已相识，蒋投机失败后曾受虞的资助去广东。是年3月26日蒋率北伐军进入上海的当晚，虞即往见，后又和吴蕴斋、穆藕初等再次往访。蒋明白表示："此次革命成功，商界暗中助力，大非浅鲜，此后仍以协助为期。……决不使上海方面有武汉态度。"[2] 并拟委虞为财政部次长，虞坚辞而荐人自代，并为蒋组成名为"江苏兼上海市财政委员会"的筹款机构。上海工商金融各界在"四一二"政变前后曾两次共给蒋600万元。南京政府建立后，又为蒋摊派"二五库券"7000万元，在财政方面给予大力支持，以冀蒋能维护资本家们的利益，发展民族工商业。虞洽卿在支持蒋介石上台中出了大力，蒋也投桃报李，在同年7月上海商界举行的宴会上，故意和他并肩入席，且让其作主要发言，受到不同寻常的重视。报刊大加宣扬，为此他在社会上的地位更加显赫。

但蒋上台后，为了巩固和扩大他的势力，不断进行内战，以致财政困难，政府横征暴敛，引起资本家的普遍失望和不满。1928年8月，

---

① 参阅1925年9月上海《时报》、《新闻报》、《申报》等各报的有关报道。

② 上海市档案馆藏：《上海商业联合会》档案，卷6。



1926 年 5 月上海总商会组团访问日本（前排坐者左四为虞洽卿）

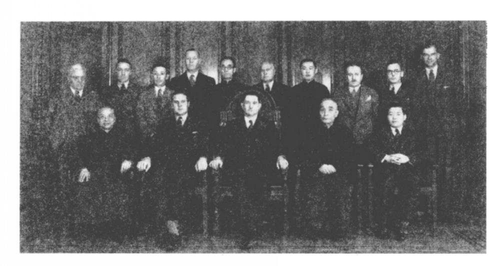
虞在给市、县商会公开信中称：“今者……目睹民生之困苦，商业之疲敝，殊觉不寒而栗。”①次年又对南京政府给予日本内河航运特权，提出严厉批评。②

1926 年 5 月，虞洽卿曾率中华实业参观团 60 人赴日本考察实业。他在访日期间，发觉在日本的侨商备受歧视和凌辱，借发言的机会多次要求中日平等。并在大阪商业会议所酒会上，表示为了取消不平等条约，“一息尚存，义无反顾”，义正词严地维持民族利益，言辞颇为强硬。1931 年 7 月日帝制造万宝山惨案后，上海各团体愤慨万分，组织反日援侨委员会选虞为主席。他发表谈话，主张：“第一步应先从抵制日货办起……如果此次国民对日仍无彻底觉悟，则亡国无日矣！”③ 16 日，日本副领事等访虞，“请



1931 年上海市全国航业公会成立大会合影，前排右起第十五人为虞洽卿

① 《新闻报》1928 年 8 月 5 日。
② 《新闻报》1929 年 10 月 22 日。
③ 上海社会科学院经济研究所所藏刘鸿生企业史料。



上海公共租界工部局董事合影8（坐者右二为虞洽卿）

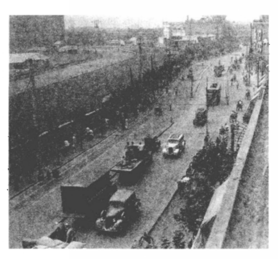
勿实行经济绝交”。他答以“此次对日步骤，第一步为停止定购日货，第二步抵制日货，第三步实行对日经济绝交。现尚系初步工作，如日当局能觉悟圆满解决，则或可商谈，否则民众当作第二步、第三步手续”①。23日该委员会公布《日货登记须知》，开始登记日货。此时抵制日货的群众运动在全国掀起。25日他发表谈话称：前次访日，日本人民极愿与我国亲善，即使日本政府内部也分侵略、和平两派，抵制日货的目的在于促使当权的侵略派改变其政策。②

是年“九一八”事变后，虞洽卿在蒋介石召开的座谈会上，再次主张严行抵制日货，直到日帝归还失地，不达目的决不停止③。1934年国民党政府颁布进口新税则，凡日本对华倾销商品皆在减税之列。虞发表谈话称：“我国实业已在风雨飘摇之中，再受一打击，则日货可以赚钱，国货必无立足余地，……中国实业前途，必至破产。”表示了极大

① 《申报》1931年7月15、18、26日。
② 《申报》1931年7月15、18、26日。
③ 《申报》1931年7月15、18、26日。

的担忧。

虞洽卿名成利就，在这时期担任的社会职务甚多，除前所述之外，还先后任宁波旅沪同乡会会长、全国商会联合会副会长、上海公共租界纳税华人会执委会主席、上海公共租界工部局第二届华董。



1930 年，上海租界西藏路更名为虞洽卿

由于虞洽卿和蒋介石的关系亲密，上海租界当局对他也另眼相看，为了庆祝他的 70 岁生日，经有关团体提出请求，1936 年 10 月 1 日，上海公共租界工部局作出决定，将横贯市中心的南北通衢大道、宁波旅沪同乡会所在地的西藏路（今苏州路到延安路路段）正式改名为虞洽卿路。是日举行了盛大的命名典礼和隆重的祝寿仪式。

十三、在抗战时期的上海

在抗战前后的那几年，虞洽卿在经营企业上每况愈下，时常忙于借债还债，穷于应付，一度几乎要成为一个“空心大佬。”战前欠下四明银行和英商汇丰银行的巨债根本无法偿还。抗战爆发后，三北集团的 9 万吨船只中，3 万吨因战事需要被当局征用后炸沉，以封锁沿海及长江航道；明兴、长兴等 20 余艘 2 万吨大轮因吃水太垮不能上驶入川，又因下游航道被阻，滞泊长江中游，归湖北宜昌分公司照管。留沪仅 4 万多吨，也因战局动乱一时无法开展业务，处于停顿状态。不久虞洽卿结识意籍商人泰米那齐，因意、日同是轴心国，悬挂意旗的商船可自由出入上海港口，双方遂合组中意轮船公司，派出三北船只行驶东南亚一带。

三北公司战前欠英商汇丰银行贷款 4. 8 万英镑，1938 年到期无力

偿还，虞洽卿亲自到香港要求该行延期10年归还，否则只能宣告破产。获得同意延期，次日又表示如能延期，再加借5万镑，买进轮船扩展业务后，则3年内即可连本带息一次还清。汇丰经理权衡得失竟也同意所请。虞洽卿即用此加贷的5万镑之款，付清战前已向挪威华伦公司订购的海轮3艘（约两万吨）的余额。3轮到埠后，以华伦公司名义代理，悬挂挪威、巴拿马中立国旗帜，行驶于香港、东南亚之间。



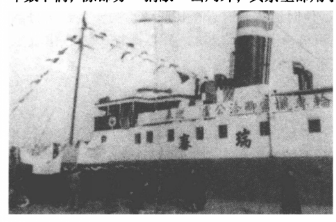
三北轮埠公司龙山码头遗址

国民党军西移后，上海成为孤岛，市区难民麇集。虞洽卿在工部局的支持下筹组“上海难民救济协会”，被推为理事长。他首先遣送10多万宁绍同乡回籍，留沪尚有各地难民10多万人，分别安置在全市30多处难民所内。此时上海四郊在日军严密封锁下，粮食供应日感困难，贫民和10多万难民更有断炊之虞。虞倡议组织“平粜米委员会”，向各界募得大批捐款，在此后两年间利用他的船队，从西贡、仰光等地运沪洋米约170万包，其中大部分委托米店按市价7折出售，差额由捐款中补贴，办了30多期平粜；部分移作难民口粮；其余由平粜米委员会各委员分摊，在市场上高价抛售，牟取暴利。战时船少，且以平粜进口，经向海关申请获准免税，运费亦可任意抬高，出航时又带运大批土特产外销出售。虞多方设法挣钱，每月盈利以数十万计，总共约赚500万元。他还去旧债后，手中犹握大量游资，购进三慰一邨、重华新村、大上海电影院等大批房地产业。虞洽卿在慈善事业的名义下大做米粮生意发了大财，被人指为“米蛀虫大王”负债累累的虞洽卿在战时的上海发了大财，可是“孤岛”的上海遍地荆棘，暗杀绑架之风甚炽。同时，由于他所处的社会地

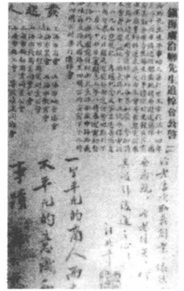
位，日本军方多次要他出任伪职，虽威胁利诱，他都加以拒绝。但在平时接触中，则不得不同日伪人员敷衍应酬，而汪伪特工人员李士群、吴世宝之流，多次向他敲诈勒索，意在逼其下水，因此渝方人员认为虞对敌态度暧昧，曾电请蒋介石批准予以制裁，得复示但令劝他去渝，不允暗杀。后来他在重庆的女婿江一平经有关方面同意，以蒋的名义电虞，称："留沪徒滋各方疑虑"，促他早日去渝。他才于1941年3月17日搭轮离沪，转道香港，稍作逗留后于4月12日乘机飞抵重庆。离沪前夕留下启事广告，3月21日在沪报刊出，公布进口洋米的账目，并进行自我辩白。

十四、在内地

虞洽卿抵渝后受到蒋介石的接见。他向蒋申述做米生意，主要是为了难民的口粮和解除沪地米荒，并无囤积居奇等情。蒋允待胜利回沪后，替他恢复名誉，并属意他继续去做生意。此时内地物资奇缺，他出资同王晓籁等人合组三民运输公司，自任总经理，并取得蒋介石的"手谕"，特准运输各种物资，各地军警沿途给予保护。他从国外购进大型福特卡车数十辆，除部分"捐献"当局外，其余全部用于运输货物。年逾古稀的虞洽卿亲自率领车队，奔波于滇缅公路上。时值日军侵缅，曼德勒、仰光等地的商贾急欲脱货求现，竟以低价求售，甚至整个仓库商品标售，出价仅及市价的两三成，虞运至后方获利达两三亿元。他



1946年11月，三北轮埠公司派专轮到重庆运虞洽卿灵柩到上海



1946年11月上海总商会、宁波旅沪同乡会等十多个团体联合在四明公所举行虞洽卿追悼会

抢运的大批物资中，有不少是军需品，这对战时后方的物资供应也不无小补。

此时他兼领的重庆三北分公司购进小型客货轮4艘，行驶川江短航。此后他并在西南经营多种企业，在昆明、成都、贵阳、兰州等地都设有运输公司，在内江创办酒精厂，在湖南创办纱厂，投资信谊药厂（曾任该厂董事长），握有大量股票。[①]

1945年春，德、日法西斯败局已定，八年抗战胜利在望，虞洽卿正待抗战胜利后回沪重整归业之际，忽于4月24日患急性淋巴腺炎。当其弥留之际，嘱赠黄金千两给政府支持抗战。两天后竟告不治，病逝重庆，终年79岁。

综观虞洽卿的一生，他艰苦创业，积极经营，为我国民族资本的发展，尤其是航运事业的发展作出过一定的贡献。作为一个民族企业家，他同历届政府有密切联系，主要是希求得到它们的保护。他多次积极参与爱国运动，关心桑梓，热心建设家乡，不愧是我国近代著名的民族企业家。

① 1964年2月27《访问瞿秀清女士（虞洽卿在重庆时的家属）谈话记录》，上海市工商业联合会档案卷169，第124页。

勇于开拓和革新的银行家
陈光甫

江绍贞

陈光甫，著名金融企业家。上海商业储蓄银行创办人。勇于开拓，把一个几万元资本的小银行，发展成有名的“南四行”之一。在近代中国金融界占有重要地位。



陈光甫（1881—1976）

陈光甫是著名的银行资本家。他富有理想，勇于开拓，所创办的上海商业储蓄银行，由一个只有几万元资本的小银行，发展成为有名的“南三行”之一；开办的中国旅行社也是中国第一家民族资本旅游业。他不仅在企业经营方面创造了许多成功的经验，推动中国近代经济的发展发挥了作用，而且参予了国民党政府一些重要经济活动，对民国时期的政治、经济具有一定的影响。

一、奋求进取　苦学成才

陈光甫原名辉祖，后改名辉德，字光甫，别名秉绶，1881年12月17日（清光绪七年十月廿六日）出生在江苏镇江一个商人家庭。幼年多病，上学也较晚。1892年其父陈仲衡因经商不利，到汉口祥源报关行任职，年仅12岁的陈光甫随同在该行充当学徒。祥源报关行的主要业务是代理外商的进出口货物向海关报关，同时兼营贷款。当时中国海关被英国人把持，填写报单等一应手续均使用英文。陈光甫仅仅读了几年私塾，为在业务知识上有所进取，便利用业余时间跟比利时籍职员获来学习英语，同时对各种进出口货物，从品种、数量及其流向都悉心观察，几年后不仅学到了许多商业和金融方面的知识，且打下了很好的外语基础。1898年考到汉口海关，分配到邮政局任职员，一年后调到江汉关税务司。后因不满英籍职员对华人的藐视态度，愤而辞职，到汉阳兵工厂任译员。这期间他结识了德商瑞记洋行买办景维行。景见他奋发有为，便将自己的长女许配与他为妻。又经景维行的活动，请准湖广总督端方，委派陈光甫为赴美国参加圣路易国际博览会湖北省代表团随员。1904年陈与汉阳铁厂总办李维格同船赴美。李是留学英国归来的化学专家，在航行的日子里终日手不释卷，这种求知精神给陈光甫很大影响，陈由此产生了求学的愿望。

博览会开幕后，陈光甫目睹各发达国家的先进工业产品和科学技术，

耳目为之一新。对比之下，由于清政府的政治腐败，生产落后，所参展的物品除以农产品为大宗外，就只有一些生活小工艺品，这给他思想上很大的刺激。他感到要使自己的国家富强，，必须学习国外的先进技术，便抱定了留在美国求学的决心。

年底，博览会闭幕，陈光甫在当地一所商业学校补习功课后，考入依阿华州印第安那镇之辛博森学院，并取得中国驻美公使馆的公费津贴。翌年冬转入奥海奥卫士林学院，1909 年毕业于费城宾夕法尼亚大学商学院。同年回国，受聘为南洋劝业会外事科科长。

辛亥革命后，陈光甫出任江苏省财政司副司长。他向江苏都督程德全建议将裕苏官银局改组为江苏银行被采纳，陈被任命为该行副监督。陈认为可以运用自己所学得的资本主义国家管理方法，施展自己的才干，上任不久便先将总行从苏州迁往上海，使之处于金融中心地区，并出任总经理。在经营方针上推行一系列改革，以开办储蓄为其主要业务。他针对当时省政当局任意动用银行钞票抵补财政亏空的弊端，毅然放弃发行纸币权；采用新式银行簿记，聘会计师每半年清理一次账目对外公布，增强银行对社会的信用；以及试办货物抵押贷款等。这些措施一反过去官银钱局的旧习，为金融界树立一种新的风气。正当他满怀信心实施各项改革时，时局发生变化，程德全因二次革命失败去职，新任都督张勋、省财政厅长张寿龄即令陈光甫抄报江苏银行存户名单。陈坚守银行应为存户保密的原则，断然拒绝，由此被张勋免职。

二、立志创业　开办银行

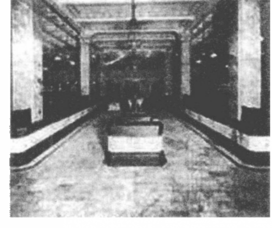
陈光甫离开江苏银行后，暂时在中国银行上海分行充当顾问，这只不过是一个虚名。他创办新式银行的抱负虽然遭受挫折，但他为江苏银行所制定的经营方针和改革措施，由于符合社会经济发展的需要，仍然得到一定程度的推行，在社会上产生了积极的影响。他自信运用资本主

义国家的科学管理方法，革除封建落后的陈规陋习，是能够改变中国金融业的面貌的。1914 年第一次世界大战爆发后，他看到中国民族工商业出现勃兴的势头，便决定自行招股开办一家银行，由于他本身没有什么资本，缺乏号召力，经多方努力，曾任德商信义洋行买办的庄得之欣赏陈光甫主持江苏银行时所表现出的胆略和才识，便入股 2.5 万元，这算是最大的一个股东了。其后有杭州纱厂经理楼荫斋、典当业资本家徐申如等十几人入股，但数额都很少。陈个人入股 5000 元，其中一部分还是向庄得之借垫的。这样总共集，股 7 万元，实收仅 5 万元。陈光甫认为资本数额虽少，只要把银行开办起来，吸收到存款，就能打开局面。于是成立董事会，取名上海商业储蓄银行（简称上海银行），推举庄得之出任董事长，陈自任总经理负实际责任，从银钱业中延聘了 7 个职员，便于 1915 年 6 月 3 日在上海宁波路开业。

上海银行虽然开业了，但规模毕竟太小，究竟如何打开局面，站住脚跟，则是开业后所面临的首要课题。在此前后，陈光甫对上海银钱业的状况已作过仔细的调查研究。他看到当时生海的外商和华商银行共有 30 家，资本额最大的为 200 万元。最小的也在 25 万元以上，尤其是外商银行，不仅能自由发行纸币，且掌管中国的关税收入，控制中国的进出口贸易。上海的钱庄业历史悠久，一向以经营存放款业务，在工商界有坚实的基础。他看到这些外商银行乃至一些较大的华商银行，一向只注重与政府及外贸商人往来，看不起小商市民；而小商市民慑于它们的高楼大厦和对顾客的傲慢态度，辄望而却步，不敢问津。陈光甫感到要想在资本实力方面与它们竞争是不可能的，如果从服务质量方面与它们展开竞争，则能以己之长，制彼之短。于是他确定以“服务社会”为宗旨，以本身最优良的服务，在中小商人及社会平民中开展营业，提出了“服务社会，辅助工商实业，抵制国际经济侵略”的口号，作为上海银行的经营方针和行训。

三、大胆创新　服务社会

陈光甫制定的经营方针，贯穿了改革创新的精神。他强调说：要“有创办之精神，仍须有勇猛改革的精神。创办而改革，改革而成功；成功再改革，改革又成功；使创办、改革、成功三事，循环不断，周而复始，一直向上进展”①。因此在银行业务的一些主要项目上，紧密结合当时的社会实际情况，大胆作出许多创新的尝试。



上海商业储蓄银行营业厅

首先，在中小商人和平民百姓中广泛开展小额储蓄。提出“人争近利，我图远功；人嫌细微，我宁繁琐”②。确定储户1元即给开户。这一决定在同业中曾一时引为笑谈，有一顾客听说后难以相信，便拿上100元钱，要求办理100个户头的存折。上海银行的职工很热情地接待了他，不仅遵嘱办理，还没有让他久等。消息传开，许多小有积蓄的人纷纷登门，使储蓄业务的局面很快打开。陈光甫从中看到了希望，又采取服务上门的办法，亲自率领员工到各大专院校开办学生储蓄、教育储蓄。由于他们登门服务，不嫌数额小，存取手续又非常简便，很受师生的欢迎。随着这类储蓄日益增多，便在一些重点院校设立固定营业机构，并进而为学校代发教职员薪金，更加促进了储蓄业务的发展。陈光甫从中得到启示，

---

① 《陈光甫与上海银行》，《近代中国工商经济丛书》，中国文史出版社1991年版。
② 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949年1月版。

又在工人居住区开办职工储蓄，在市民中开办礼券储蓄，零存整取等多种项目。同时广泛搜集群众生活中一些生动典型的事例，编印成宣传材料散发，宣传勤俭持家和储蓄的好处。后来还在国华广播电台开辟固定专题节目，由上海银行派员主讲，在社会上影响颇大。由此，上海银行的储蓄存款逐年大幅度增加，开业的当年即达57万元，1917年达200万元。

其次，在放款方面，针对当时银钱业只注重对人的信用，很少有抵押放款的情况，大力提倡货物抵押放款。开业第二年，就与转运公司联络，创办铁路押汇，商人可将运输过程中的货物，按货价押借全部或部分款项。同时又开办存栈货物的抵押放款，将货物栈单视作货物买卖的流通证券，凭栈单押借。为推行此类业务，除派员到一些商埠驻栈办理外，还与中国、交通、浙江兴业、浙江实业等银行共同在上海设立上海公栈。此后又在汉口、天津等地兴建仓库，招揽客户。除允许厂家以存货作抵押借款外，又进而推行以机器设备、厂房地基折价连同货物押借。这种放款1917年首先在无锡广勤纱厂试办，继之在荣家企业的申新纱厂、福新面粉厂，以及南通大生纱厂等企业推广。陈光甫在放款项目上的新举措，不仅为银行放款开辟了新的途径，而且对推动民族工商业的发展也起到了一定的积极作用。后来同业也纷纷仿效。

再次，改变货币流通领域内银元与银两不等同对待的陈规。上海银行开办时，货币流通领域内银元和与银两同时流通，而银行、钱庄按惯例规定存户只能以银两开户，如用银元出入，则须按洋厘差额折合成银两，不仅要缴付手续费，且不计利息。陈光甫认为这一规章有损顾客的利益，亦不适应经济发展形势的需要，便率先在上海银行开创银元与银两等同对待的先例，顾客开户与出入，或用银两，或用银元为计算单位，悉听其便，均免收手续费并取消洋厘差价。这一举措，在社会上引

起强烈反响，为上海银行吸引了更多的顾客。不久，其他银行、钱庄也纷纷效仿。

此外，他还根据当时外汇业务几乎为外商银行所垄断的情况，毅然不顾本身资力的薄弱，于1918年设立国外汇兑处，委托伦敦、旧金山、纽约等地的外国银行为代理机构，试办套汇，是为我国银行办理国外汇兑的嚆矢。



上海商业储蓄银行八仙桥分行

陈光甫一面在业务项目上大胆开拓，革旧创新，一面狠抓优质服务。他说："我行一无所恃，可恃者乃发挥服务之精神也"[①]。因此他处处打着"服务社会"的旗号，甚至在传票、账单上都醒目地印上"服务社会"的字样。要求业务工作的每一个方面，每一个环节，都"务求顾客之欢心，博社会之好感"[②]。顾客进门，必须"以笑颜迎人"，给顾客一个良好的第一印象。经办业务过程中，要认真、谦恭、礼貌，抄送结单给顾客，必须内容清晰，不可将现金及折据向顾客任意抛掷。还规定营业室职员必须衣着整洁，精神振作，而不许在柜台内吸烟、看报及相互谈笑。他特别讲求业务技能的熟练，要求做到存户支票一来，便知有没有存款余额。对于支票上的签字及印章，训练成一看便知真伪，而不必验对印鉴。甚至要求营业员记住主要存户的面貌及他们的支

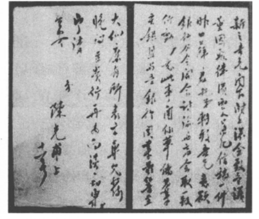
① 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949年1月版。
② 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949年1月版。

款规律。为免使顾客久等，规定一律先作收付款，然后再作账务处理。为此上海银行博得手续简便、收付敏捷、服务热情的盛誉，使同行望尘莫及。

上海银行经过陈光甫的苦心经营，到 1922 年资本额增至 250 万元，与浙江兴业银行并列全国第五位。存款额达 1345 万元，在全国商业银行中居第四位，它已由一家小银行而跻身于大型商业银行的行列。陈光甫本人也于 1918 年当选为上海银行公会副会长。

四、实现宏愿　再创旅游

陈光甫是一个酷好山水和旅游的人，“每历佳境，辄心旷神怡，欣然自得，引为生平快事”[①]。他几乎每年都安排一定时间旅行，借以了解各地的商情，作为制定经营计划的依据，并规定各部门和各分行的经理，也必须每年外出旅行一个月，“无论欲往何处，均听自由，本行供给旅费”[②]。他从切身体会中深感国内旅行的艰难，便“立下宏愿，要为举国的旅行同好，创办一个完善的服务机构。”[③]



陈光甫致银行家钱新之信函手迹

1923 年夏，陈在香港往一家外国人开办的旅行机构购买去云南的船票，“入门，见柜内少

① 陈光甫：《创办中国旅行社的自述》，姚崧龄：《陈光甫的一生》附录，台北传记文学出版社 1984 年版。

② 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949 年 1 月版。

③ 陈光甫：《创办中国旅行社的自述》，姚崧龄：《陈光甫的一生》附录，台北传记文学出版社 1984 年版。

年西人正与一女子娓娓交谈，初以为必问旅行事无疑，乃候之久，而言仍未已，后始知所谈者毫无涉于旅行。此少年目击余之伫立，竟不招待”。他便愤而离去，“途中自忖外人之所以藐视余者，因我非其族类”，联想到“外人在华投资雄厚，诚足惊人，更进而经营我国国内旅行事业，国人自甘落后，可耻孰甚，遂毅然有经营旅行社之志”①。其时，全国教育联合会第九次会议即将在昆明召开，陈得知各省代表要先到上海集中，便于旅次电嘱上海银行与该会主管部门接洽，由上海银行承办代表们在沪的舟车食宿，这件事便成为创办旅行业的契机。是年8月，陈光甫回沪，便在上海银行附设旅行部，手订6条方针：发扬国光，服务行旅，阐扬名胜，改进食宿，致力货运，推进文化。并呈文北京政府交通部，申请代售铁路车票。交通部将这一提案提交给全国铁路联运会议讨论行机构时，出席该会议的外国人以英美法日等国已在中国开办有旅行机构为由，力加阻挠，所幸交通总长叶恭绰等人竭力支持，提案得到通过。

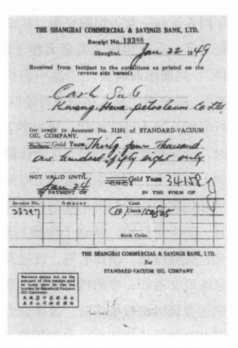
陈光甫要求旅行部职员与银行职员一样，把优质服务放在首位，凡经他们代售的车船票，都派招待员跟随旅客到车站码头服务。后来办理联运客票时，还派职员先至各转运站，为旅客转车和接送行李。即便是他们业务范围以外的事，只要顾客找上门来，也是尽力给予帮助。开业当天，有两名顾客欲购买由上海经伦敦至纽约的联运票，旅行部虽没有这项业务，然而以来客不易，即由经理朱成章亲自驾车往通济隆代购，按原价转售，使这两名顾客称赞不已。

起初，旅行部附设在上海银行国外部一并营业，次年1月在四川路独立门户，并悬挂五角红星标徽，寓星宿指引迷津之意。其业务由为铁路及外商轮船公司代售客票，扩大到组织旅游团，代办货运及为出国留

① 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949年1月版。

学生代办签证及交通等。1924 年，陈根据当时纸币流通受区域限制、银元携带不便的情况，发行可挂失的旅行支票，很受旅客欢迎。

陈光甫创办旅行业固然有着他对旅游的特殊爱好，然而也是为银行业务的发展开辟道路。他曾对银行职员说："本行欲在某地发展，先在某处办旅行社，取得社会上一部分同情后，即办银行，故旅行社为银行之先锋队"[①]。旅行部创办后年年亏损，由银行盈利中拨付补偿，因此受到股东们的反对。陈力排众议，指出这是"只知其一，不知其二"。他说：旅行部在"服务社会"上赢得广泛的好感，即可间接增加银行的顾客，在无形中所得到的利益，实胜过有形的损失。[②] 不仅坚持开办，且要求进一步扩大。得到董事会赞同后，于 1927 年 6 月，以资本 50 万元单独经营，成立了中国旅行社。



THE SHANGHAI COMMERCIAL & SAVINGS BANK, LTD.

Receipt No. 19388

Shanghai, Jan 22 1949

Received from (subject to the conditions as printed on the reverse side hereof)

Cash Sa 6

Kwang Hwa petroleum Co Ltd

for credit to Account No. 31101 of STANDARD-VACUUM OIL COMPANY.

~~Dollars~~ Gold Yuan Thirty four thousand one hundred fifty eight only

NOT VALID UNTIL Jan 24

~~C.N.C.$~~ Gold Yuan 34158

IN PAYMENT OF | IN THE FORM OF

Invoice No.	Amount	Cash
28297		(10) Check 150825
		Bank Order

THE SHANGHAI COMMERCIAL & SAVINGS BANK, LTD.

For

STANDARD-VACUUM OIL COMPANY

Revenue stamp tax on the amount of this receipt paid in lump sum to the tax bureau by Standard-Vacuum Oil Company.

上海商业储蓄银行英文旅行支票

五、崭露头角　涉足政坛

北伐战争时期，上海银行已与浙江兴业、浙江实业银行并称为著名的"南三行"，陈光甫也在社会上崭露头角，成为江浙资产阶级的头面人物。1927 年初，宋子文曾函约陈光甫去广东，并托贝淞荪向陈转告

① 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949 年 1 月版。

② 《陈光甫先生言论集》，上海商业储蓄银行编印，1949 年 1 月版。

广东革命政府方面的情况；同时美国金属公司董事长霍却特写信向陈光甫透露，如果蒋介石建立政府，美国是会承认的。陈立即参予江浙资产阶级支持蒋介石的活动。3月下旬蒋介石到达上海，为准备发动政变和建立国民党政府筹集经费，成立江苏兼上海财政委员会，指定陈光甫担任主任委员。陈对打着国民革命旗号的蒋介石也抱有幻想，但他不愿被卷人政治漩涡而影响自己的经营活动，便寻找借口，延宕观望。“四一二”政变后，蒋为建立南京政府，又畀予他财政部次长、上海临时政治委员会委员等职。陈见难以摆脱，仅接受了江苏兼上海财政委员会主委一职。他在任期间，从上海银钱两业中为蒋筹借了数百万元的垫款，以及发行“江海关二五附税库券”，对蒋介石政权的建立起了经济上的支持作用。

陈光甫虽然参予了蒋介石政权的经济活动，但他依旧为民族资产阶级的利益着想。是年5月，蒋强制中国银行继续借垫1000万元，该行未能按限期交付，蒋恼羞成怒，给该行横加“阻碍革命有意附逆”[1] 的罪名。陈光甫运用其职务关系，多方为之缓颊，竟受到蒋“万勿以私忘公”[2] 的警告，使他对蒋贪得无厌的榨取大为失望。在他致蒋的函稿中指出这是“等如军阀之行为，令人寒心”[3]。

六、竞争人才　再展宏图

蒋介石在政权建立初期，为笼络资产阶级，也实行某些有利于工商业发展的政策。陈光甫踌躇满志，准备增添资本，扩展营业。他认为“事业之成，必在人才，本行前进更有赖于努力造成服务社会之人

---

① 上海市档案馆编：《一九二七年的上海商业联合会》，上海人民出版社1983年版。
② 上海市档案馆编：《一九二七年的上海商业联合会》，上海人民出版社1983年版。
③ 《上海商业储蓄银行陈光甫案卷》。

才"[1]。为吸引人才和调动职工积极性，在工资福利方面采取了几项措施。1929年1月，改革工资制度，实行职务等级薪制，分为初级试用助员（包括学徒、练习生）、助员、办事员、职员4种职务类别。除初级试用助员分作4个等级外，其他3种职务各分10个等级。其月工资为试用助员30至45元，助员50至95元，办事员100至190元，职员200至380元，级差分别为5元、10元、20元，只要一般无过失，每年均能晋升一级，年终尚可得到相当2至3个月工资的酬金。这在当时同业中是最为优厚的。

同年，他对1920年开始实行的行员特别储金重订章程，规定每月提取职工薪金的10%，另由行方赠送等额的特薪，作为职工的个人储蓄一并存储，年息1分，存期5年。除辞职、解雇者只能提取属于本人薪金的那一部分外，其他均能提取全数。

1929年6月，陈往日内瓦出席国际联盟劳工局年会及万国商会，会后在欧美各国考察实业。1930年回国后，决定将上海银行的资本额由250万元增至500万元，其增资部分的一半股权分配给每个职工认构。当时上海银行经营十分景气，股东们都想增加自己的股额，对此项措施不甚理解。陈解释说："行员既处于股东地位，庶几人人均有银行是我之观念，觉我在银行服务，即是为我自己服务，为社会服务，借此可以达到合作的目的"[2]。陈光甫在工资福利上所实行的优厚政策，虽然是以经济利益增强对职工的束缚，但对稳定职工队伍，延揽人才，提高劳动效率都有它的积极作用。

陈光甫实行优厚的工资福利政策，是与他尊重知识、重视人才，对职工严格要求紧密相关的。他的用人标准是要具有现代银行的知识技

---

① 《陈光甫先生言论集》。

② 《海光月刊》第3卷，第3期，1931年3月。



上海商业储蓄银行1931年6月新大楼落成

能，认真负责的工作态度和奋求进取的精神。有的人即使工作勤勤恳恳，“办何事均能照办，而绝无一毫发展之新思想”，他也认为是不合格的，而比之为“死马”①，这种人很难在上海银行立足。为造就人才，从1920年起就开设银行实习学校，后改为传习所、训练班，招收具有高中毕业及大学程度的青年，加以业务和服务精神方面的培训。为鼓励职工“砥砺学行，奋求进取”，建立了一座藏书数万册的图书馆，号召职工利用业余时间学习研究，著书立说。1929年创办《海光》月刊，选载职工撰写的研究文章，有的著作还由行方津贴出版。由此，上海银行聚集了许多有学识的人才，成为与同业竞争的重要力量。

随着上海银行经营和规模的不断扩大，陈于1929年在宁波路与江西路交叉口营造总行大厦，1931年6月落成，标志着陈光甫经营的事业进入了一个新阶段。

陈光甫为求业务的发展，除继续在中小商人和市民中拓展营业外，1928年开始从事盐贷。1930年试办小信用借款，解决小商市民中遇婚丧、还债及生产方面的急需用款；1931年与北平华洋义赈会、南京金陵大学合作发放农村贷款，至1935年贷款区域扩大到10个省，贷款金额达600万元，并资助金陵大学农业经济系培养农村合作人才；为加强

① 《陈光甫先生言论集》。

同业间的团结及增加对放款的保证，1933 年与李铭等人合作创立银行票据交换所。同时开始把经营活动引向与外资合作，1932 年与英商太古洋行合资创办宝丰保险公司。翌年又派员往英、美等国活动，打通欧美各银行与上海银行发生直接往来，作为“本行之新生命所寄托”[①]。

从 1931 年起，中国旅行社开始盈利，其业务也得到全面发展，客运售票推广及公路、航空及海陆空联运。1932 年设立旅游部，组织国内外大型旅游团，并投资修建 10 多处招待所和饭店，其中南京首都饭店、西安西京招待所、南昌洪都招待所都堪称一流。



中国最优秀的银行家陈光甫

迄抗战前止，上海银行存款总额达 1.8 亿余元，公积金 900 余万元，分支行处 80 余处，职工人数由开业时的 7 人增至 2700 余人，已达到它的发展顶峰。中国旅行社年盈利 60 余万元，分支机构 80 余个，成为中国最大的一家旅行企业。

七、赴美签约　稳定币制

随着陈光甫在事业上取得成功，也就比较多地参予了国民政府的重要经济活动和社会活动。他先后担任全国财政委员会委员、农村复兴委员会委员、全国经济委员会棉业统制委员会主任委员，以及上海市银行公会主席，上海市临时参议员等职。

1935 年 11 月，国民政府实施法币政策。法币实际上以外汇为本位，而外汇来源主要靠出售生银、银元换取。12 月，世界最大购银国

① 《陈光甫先生言论集》。

美国变更“购银法案”，迫使世界银价猛跌，日本银行又趁机大肆收集法币换取外汇，对中国外汇基金的稳定造成极大的威胁。国民政府决定与美国谈判收购中国白银问题，任命陈光甫以财政部高等顾问的身份为中国币制代表团首席代表。陈考虑到币制改革的成败，对抵御日本帝国主义的侵略和银行事业的经营前途都至关重要，欣然应命，于1936年3月率财政部次长郭秉文、中孚银行副经理顾翊群赴美。经多次与美财政部官员会谈，5月4日签订《中美白银协定》，规定美国收购中国白银7500万盎斯，另接受5000万盎斯作为2000万美元的贷款担保。“协定”虽载明“中国将保持其币制独立，不与世界任何货币集团发生联锁”，事实上法币又成为美元的附庸。不过陈与美国谈判的成功，对当时币制改革初期出现的危机起了缓解作用，对抗战初期的财政经济也起了一定的积极作用。

陈光甫虽然与美签订了“白银协定”，但他清楚的知道此非长久之计，回国后即向国民政府提出加强中央银行组织，奖励生产事业，稳定物价等意见，但未能引起重视，以致法币基础未及巩固。

八、支持抗战　争取外援

“七七”事变后，陈光甫对于内战的停止，抗日民族统一战线的形成感到鼓舞，认为这一政治形势的变化，“堪称否极泰来之象征”①。1937年10月1日，他对上海总分行全体同人讲话时，号召大家树立抗战精神。他说：“整个中国民族之生存，已遭遇严重危机，如再不誓死抗战，无异丧失国格”，并表示深信“最后胜利，必属于我”②。为适应战争环境，他对银行机构作了调整，先将总行管理机构迁入法租界，后

① 《陈光甫先生言论集》。
② 《陈光甫先生言论集》。

又迁往香港。先后撤销濒临战区的30来个分支行处，并及时在西南内地大量组设新的机构，以及在重庆设立总经理驻渝办事处，还在川、滇、黔、桂及甘、陕等地设置中国旅行分社20余处，自设及承办招待所30余处。

由于陈光甫对抗战抱着积极的态度，也就更多地参予了政府的政治经济活动。除担任军事委员会贸易调整委员会主任委员，第一、二届国民参政会参政员外，1938年9月被国民政府派往美国洽谈战时经济援助。当时美国实行“中立法案”，对日本采取绥靖政策，但其执政者也开始认识到中国抗战具有牵制日本、保护美国在亚洲利益的作用，在继续向日本出售战略物资的同时，也愿意给中国有限的援助，但不作政府间的政治借款。陈光甫经过一番周折，决定以桐油作为借款担保，在中国组织复兴公司，在美国组织世界贸易公司，由这两个商业机构分别办理桐油购销事宜；并由世界贸易公司与美国进出口银行签订借款契约，以中国银行纽约经理处为担保人，这样在形式上便成为商业机构与银行间的商业借款，遂于1939年2月正式签订了2500万元的桐油借款合同。

当时国内通货膨胀日益加剧，财政部长孔祥熙电陈，令其继续向美方接洽一笔数额较大的财政借款。陈在美多方了解情况后，提议以滇锡5万吨贷借美金7500万元。美方坚持每一国家借款不得超过3000万美元，中国至多只能再借500万美元。之后，陈通过世界贸易公司出面多方游说，加之日本南进野心暴露，美国取消“中立法案”，遂于1940年4月与美方签订了2000万美元的滇锡借款。

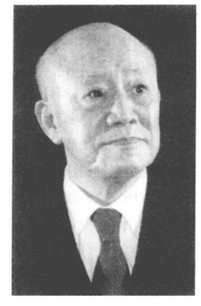
陈光甫在美国的借款活动，引起日本侵略者的注视，上海银行在沦陷区的产业受到威胁。陈便于1940年1月辞掉上海银行总经理的职务，以避日军口实。是年6月他从美国回国，孔祥熙意欲让他担任贸易部部长，陈不愿担任政府实职予以谢绝。他考虑借款契约的履行关系到国际信誉，7月即往云南，亲自组织桐油、滇锡的外运事宜。

美国政府鉴于日本扩大侵略中国和东南亚的野心，已危及到他本身的利益，决定进一步放宽援华尺度，于1941年4月与中国签订5000万美元的外汇平准基金贷款。同时英国也与中国签订500万英镑的贷款协定，再由中国加入2000万美元，设置中美英平准基金委员会。其主任委员一职，经美国财政部长摩根韬的提名，中美英三方当局都瞩意于陈光甫。陈考虑到中国内部政见过于复杂，虽一再力辞而未能推脱。他上任后面对日益严重的通货膨胀，也不可能运用平准基金来抑制法币的贬值。相反，这项基金却为官僚资本获取外汇提供了方便。上海银行也因被指定为外汇特许银行，而从中得到一些利益。

九、战后经营 事与愿违

1944年夏，世界反法西斯战争形势日益明朗，陈光甫预计亚洲战场“亦可于一年或半载中平定”，有“时不我待之势”[①]。他即出任上海银行董事长职，同时派出李桐村等人往美国考察，为战后上海银行的业务发展早作准备。是年10月，他往美国出席国际通商会议，并调查美国工商界对战后发展工商业的动向。1945年8月日本投降，陈于9月5日在纽约制定出上海银行战后经营方针，除强调“改善银行经营技术”，求“放款之稳健与存款之增展”外，还提出“此后周转国外贸易，亦为本行推展国外业务之一种机遇”[②]。并确定与美国资本进行合作。因此他联络李铭、张嘉璈与纽约拉柴、利门两投资公司接洽，共同成立中国工业投资公司，资本500万美元，由上海银行与浙江实业银行出资60%，美方出资40%，是年9月在纽约注册。与此同时，又与美国电气厂商合资建立中国工业拓展公司，资本1000万

① 《陈光甫先生言论集》。
② 《陈光甫先生言论集》。



陈光甫（老年时期）

元，上海、浙实及富滇新银行各出100万元，另招外股100万元。除接办慎昌洋行原来经营的代理和制造业务外，计划在中国合资设厂。这两个与美商合办的公司，由于蒋介石发动内战和中国社会经济的迅速崩溃，没有维持多久就宣告解体了。此后，除由国泰保险公司投资95万美元与美国资本家合办保险公司外，陈将大量外汇资金投放于美国证券市场。

蒋介石集团发动全面内战，召开非法的分裂的国民大会后，于1947年4月改组国民政府，陈光甫以“社会贤达”的身份被拉入，当上了国民政府委员。蒋介石本想利用他的国际声望再次赴美国求援，由于陈在借款数额、性质等方面与外长王世杰意见相左，加上对蒋政权已缺乏信心，而不愿前往。是年8月17日，国民政府公布中央银行管理外汇办法修正案，设外汇平衡基金委员会，指定陈光甫担任主任委员。陈清楚地知道，中央银行存有的外汇已渐枯竭，在纸币大幅度增发的情况下，要想平衡汇率是不可能的，起初他不愿受任，后在新任中央银行总裁张嘉璈的劝导下勉强接受。由于蒋介石反共内战军事的失败，国统区财政经济迅速崩溃，人们纷纷竞购黄金、外汇及物资，使得所核定的汇率与黑市价的差距越来越大，平衡基金会失去它存在的必要。1948年5月，张嘉璈辞中央银行总裁职，陈亦随之卸职。

十、出走香港　晚景黯然

随着人民解放战争的胜利发展，陈光甫预感到蒋政权末日的来临，

他急作应变准备，将上海银行部分资金往香港分行转移，又去曼谷筹设分行。天津解放后，他以协助解放区经营进出口业务为名，拨10万美元给天津分行，借以试探人民政府的政策。1949年1月，蒋介石“引退”后，代“总统”李宗仁邀请他参加“上海人民和平代表团”赴北平。陈自认他和共产党之间“缺乏走到一起并且进行讨论的共同基础”而没有接受。上海解放前夕，他借去曼谷参加联合国远东经济会议之机到了香港。



陈光甫塑像

新中国成立后，上海银行在大陆的各机构照常营业，在国民经济恢复时期辅助人民银行调剂金融、开展外汇业务等方面发挥了一定的作用。中国共产党领导人对陈光甫非常器重，周恩来于1949年7月1日就曾委托黄炎培电请他回内地。[①]1951年上海银行公私合营时又推选他担任董事长，由于他对共产党的政策缺乏深切的了解，而没有回到大陆。但他也不愿意再受蒋介石集团的驱使，1950年将香港分行易名上海商业银行，向港英当局注册，打算长期在港经营银行。这时，美国政府冻结中国大陆公私机关企业及个人在美资产，上海银行在大陆及香港的存美资产全被冻结，致使他无法在港开展业务。1952年他去巴西，打算与人合办面粉厂，嗣因语言问题作罢。旋申请去美国，又遭到美国驻香港领事馆的刁难。窘迫中他

① 《黄炎培日记》（1949年7月1日）未刊，存中国社会科学院近代史研究所。

只得争取解冻存美资金。1956 年美国财政部提出必须由台湾当局出具证明。台当局则趁机要挟，以解冻款必须存入台当局指定的在美银行，并遵台当局的旨意用于反攻大陆为条件。陈光甫坚持此款为存户及股东所有，不能听任当局支配加以拒绝。后来几经周折，陈被迫答应设总行于台北，解冻款的半数存入纽约中国银行等条件，始得到台湾当局出具的证明，使香港分行存美资产解冻。1965 年陈在台北正式开设上海商业储蓄银行（曾于 1954 年在台北设总分理处），并定居台北。1976 年 7 月 1 日在台北逝世。

火柴大王 刘鸿生

熊尚厚

刘鸿生，上海爱国实业家。以买办和煤业发家，先后投资火柴、水泥、毛纺、煤矿及金融等业，被称“煤炭大王”、“火柴大王”、“毛纺大王”，是一位杰出的民族资本企业家。



刘鸿生（1888—1956）

刘鸿生是民国史上一位杰出的企业家，他从当买办和经营煤炭起家，在实业救国思想的指导下，先后投资火柴、水泥、毛纺、煤矿及金融等企业，由商业资本逐步转化成民族工业资本，形成一个颇具规模的资本集团，在旧中国民族资本企业中声誉卓著。刘鸿生一生勇于竞取，颇有经营才干，热爱祖国，是位名副其实的爱国实业家。

一、当买办起家，靠做煤炭生意发财

刘鸿生1888年6月14日（清光绪十四年五月初五日）出生在上海，祖籍浙江舟山群岛的定海县。父亲刘贤喜是招商局的轮船买办，充任行驶上海、温州间一艘客轮的总账房。兄弟3人，哥哥刘菊生、弟弟刘吉生，一家生活足够温饱。不幸的是，当刘鸿生7岁时，其父中年病逝，靠哥哥接任父职，但却无法维持一家10口人的生活，家境日趋困难。青少年时代，刘鸿生在贫困中挣扎度过，因此更懂得只有勤奋读书才能摆脱贫苦的日子。

刘鸿生童年受私塾教育，读书既勤奋又聪敏，深受母亲的宠爱。当遇到经济困难形将辍学时，他守寡的母亲总是想尽一切办法，几乎把家财变卖光了，13岁那年送他进了圣约翰中学，17岁考入圣约翰大学。这所大学是美国基督教圣公会所办的一所贵族子弟学校，学费昂贵。刘鸿生成绩优异获取奖学金，除免缴学费外还可得到每月10元的补助费。他省吃俭用，总把补助费留给家用，养成了节俭的好习惯。升入二年级时，美籍校长卜舫济决定派他去美国留学，条件是学成回国后必须留校任牧师兼教英语。刘鸿生在家人的反对下拒绝了校方的要求，学校乃以“上帝叛徒”的罪名将其开除。



青年时期的刘鸿生

从此结束了学校生活。

刘鸿生辍学在家，为了维持生计到处去求情找工作。19 岁那年，他凭着一口流利的英语，经人介绍去英租界巡捕房当教员，不久改作翻译，月薪高达 100 元，吃上了所谓“洋饭”。但他对这种“陪强盗打官司”的工作十分反感，半年后就转到意大利人的穆安素律师事务所，可是仍认为不是他舒展才干的地方。1909 年，他经上海法商立兴洋行买办黄可方和工部局翻译周仰山的介绍，进入英商开平矿务公司上海办事处当跑街，推销煤炭生意，开始了他的买办生涯。

当时上海有东北、山东、河南、淮南等地的煤炭行销，同业竞争甚烈。刘鸿生最初推销的对象只有上海市区的老虎灶、华商纱厂及近郊的窑户。他脑筋活，腿勤嘴勤，到处了解市场，还和烧煤师傅交朋友，设法缩短运煤的时间，按质论价、按时供货、坚守信用，对大小用户一视同人；此外还采取补贴佣金、薄利多销、赊销、广设经销网点、开辟新户等办法，使开平煤很快畅销整个上海。开平总公司的大班对他十分赏识，授权给他在上海设立煤炭销售处，并与之订立 30 年独家经销合同。

刘鸿生在上海开平矿务公司办事处设置买办间，以弟弟刘吉生等为工作人员。1912 年英商开平矿务局吞并了滦州矿务局，改组为开滦矿务局后，他又继续成为开滦矿务局的买办，业务范围更加扩大。为了扩展开滦煤炭的销路，他进而在煤号生意上打主意，除委托各地煤号推销外，还向一些煤号投资合伙经销。同时在一些重要地区设立码头、堆栈，形成广泛的供应网点，因此年收入颇丰。

第一次世界大战期间，国内民族工业得到发展，煤炭销路大增，开滦矿务局又把外商用煤划归刘鸿生。由于上海地区煤的销售量猛增，年销达 250 万吨，使他获得了巨额利润，年收入佣金 20 万元以上。战时船只短缺，他就租船把秦皇岛的煤南运，两年间又获利 100 万银两。刘鸿生一跃而为年青的百万富翁，名誉地位接踵而至。他当上了上海宁波同乡会会长、上海公租界工部局华董，又是上海“洋人俱乐部”的成员。

20世纪20年代上半期，刘鸿生在上海及长江下游各地广设销煤机构，运用加股投资、分化瓦解及合伙等形式，开办了福泰、元泰等煤号。接着又利用投资或合并手段控制了一些外埠煤号，作为推销开滦煤炭的据点；在无锡、常州等地与人合办开滦煤炭分销机构，把开滦煤炭的销售网拓展至长江下游的工业稠密区。1924年，开滦煤矿与他合组上海售品处，合同期限5年（后延期至抗战前），在售品处内设有煤炭化验室、锅炉技术室，高薪聘请专家负责。1926年，他更进而与几家煤号老板，合组东京煤矿公司，独家在江苏经销鸿基煤[①]，同时还利用所投资的煤号，兼做日本煤、山西煤、中兴煤、博山煤等的生意。此外还利用大量的煤屑与他人合办中华煤球公司，拥有3个生产厂。刘鸿生以他的智慧和才能，不断为自己开辟生财之道，在其“而立之年”便稳稳地坐上了“煤炭大王”的宝座。

随着煤炭生意的不断扩大，仅有开平码头已经不敷应用。为了扩大煤炭的销路和打破洋商独占码头的优势，刘鸿生在第一次世界大战后，即开始着手扩建码头和仓库。1919年到1922年间，他与人合组义泰兴码头公司。1924年11月，成立上海煤业公栈股份有限公司。1926年又购买浦东周家渡的地皮建造码头。翌年1月将义泰兴煤业公栈、周家渡码头等合并，组成中华码头公司，委托壳件洋行为代理人，拥有董家渡南北栈、白莲泾、周家渡等处码头，成为当时上海华商中首屈一指的码头堆栈。除上海地区外，他还在长江下游各埠设立码头堆栈，先后建有南京码头、江阴码头、镇江码头等。

1929年，刘鸿生新组惠工银团接办贾汪煤矿，翌年成立华东煤矿公司，由李拔可等出面经营，进而投资于煤矿产业。

刘鸿生经营煤炭生意和码头堆栈，在资本积累、提供燃料、原料及设备、运输和存储等方面，为其大办各种工业奠定了坚实的基础。

---

① 鸿基煤是当时法商德盛洋行由越南海防运来的一种块煤，煤屑多价格便宜。

二、组织中国的火柴业托拉斯

第一次世界大战期间，中国民族工业获得了一个发展的好机会，纺织、面粉、火柴等轻工业利润甚丰。同时因为“五四”爱国运动中，全国人民大力提倡国货抵制日货，国货市场大开，这种大好的时机触发了刘鸿生创办工业的雄心壮志。那时他很年青，具有爱国思想，觉得他口袋里虽然有很多的钱，但因为中国没有工业，没有科学，所以“外国人瞧不起中国”，感到受气，遂决心走实业救国的道路。



“火柴大王”刘鸿生创立中国火柴原料厂特种股份有限公司，此为该厂生产的采花牌火柴的商标

刘鸿生决定首先办一家鸿生火柴厂。他认为投资火柴业资本少风险小，而获利较有把握。当时国内的许多中小火柴厂大都设备落后，技术工艺既差又不善经管；而瑞典火柴价格较高；日本火柴虽是一个劲敌，但也不是不可战胜的。刘鸿生要创办火柴厂还有一个原因，他的岳父叶世恭是上海燮昌火



“火柴大王”刘鸿生创立中国火柴原料厂特种股份有限公司，此为该厂生产的狮牌火柴的商标

柴厂的大资本家，曾经因为他穷而反对把女儿嫁给他，所以刘鸿生暗下决心，发誓“要办起一家火柴厂，把他老头的燮昌厂打倒”①。

1920年1月，刘鸿生与杜家坤等集资12万元，创立鸿生火柴无限公司，于上海设立事务所，自任总经理。同年3月在苏州破土动工建厂，一面广召苏州、扬州一带的灾民进厂做工，一面购买生产设备，以高薪聘请日本技师培训工人。起初生产黄磷火柴和安全火柴两种，由于机器设备简陋，日本技师不肯公开配方的关键，以致产品质量不高。加之战后国货竞争甚烈无力战胜竞争对手，因而销路迟滞，连年亏折。

为了打开销路，刘鸿生把主要目标放在提高火柴质量上。他仔细查看火柴的生产过程，查阅技术资料钻研生产技术，引进国外的先进技术和先进设备，亲自前往日本考察火柴厂，以高价购进全套生产设备。同时改善经营管理，降低生产成本。经过几年的努力，鸿生火柴厂的产品质量大为改观，而且销售价格又略低于洋货，因此迅速打开了销路。

1924年，燮昌火柴厂倒闭，刘鸿生和周仰山趁机收买，于次年签订收买合同草约，燮昌上海、苏州两厂的全部机器、原料、商标，悉由鸿生火柴厂接收。刘鸿生从中赚了20多万两银子，并减少了一个竞争对手，扩大了生产。

“五卅”反帝爱国运动爆发后，全国抵制日货运动蓬勃开展，日本猴子牌火柴在市场上开始消声匿迹，瑞典凤凰牌火柴的销路也大大缩小，而鸿生火柴厂的产品则畅销苏北、无锡、常州、常熟、江阴、溧阳、丹阳、湖州和嘉兴等地。1926年5月，他改组公司为有限公司，增加资本50万元，以求改进产品，亟谋扩展势力范围。翌年春末夏初，苏州新办了一家民生火柴厂，刘鸿生即以跌价竞销手段进行排挤将其挤垮。同时用高薪聘请沪江大学教授、化学专家林天骥担任总工程师，改进安全火柴的生产。1年后，该厂所出宝塔牌火柴成了社会公认的名牌产品，销量

---

① 刘念智：《实业家刘鸿生传略》第15、20、67、123页，文史资料出版社1982年版。

不断增加，不但在国内市场打开了销路，还一度远销西贡，盈利逐年上升。

1928年全国火柴厂发展到百余家，同业竞争日烈，特别是国际火柴业托拉斯瑞典火柴，在兼并了一些日商火柴厂后控制了中国的火柴市场，用跌价倾销手段压迫华商火柴业；同时又有国民党政府的种种苛税的重重盘剥，鸿生火柴厂又遭到严重亏损，面临岌岌可危的处境。刘鸿生面对遍地荆棘的国产火柴业毫不气馁，尽力发挥他的组织才能，采取合并大厂兼并小厂的办法，大力推进同业合并，集中财力和人力以求民族火柴工业的生存，与外国火柴商竞争。他首先联合荧昌柴厂发起成立江苏省火柴业同业联合会，共同抵制瑞典火柴。翌年11月，又借全国52家厂商集会上海之际，发起成立全国火柴同业联合会，他被举为常务委员会主席。接着，以全国火柴同业联合会名义发动请愿运动，要求国民党政府限制国外火柴，扶植国产火柴。由于国民党政府对外软弱无能，对内表面敷衍，结果毫无所获。刘鸿生依靠自己的力量再接再厉，决定采用先大后小、先易后难的方针，推动荧昌、中华两家大厂首先与鸿生火柴厂合并，走同业合并的道路，以增强同瑞典火柴商的竞争力。

1930年7月组成大中华火柴公司，资本总额191万元，刘鸿生任总经理，组织中国火柴业托拉斯获得第一步的成功。之后，他尽力用同业合并的办法，将各地的国产火柴业发展成一个托拉斯，以求真正发展和保护民族火柴工业。他展开了一系列的兼并活动，以跌价倾销手段挤垮了一些小厂，兼并了汉口燮昌火柴厂、九江裕生火柴厂；承租芜湖大昌火柴厂；收买扬州耀扬火柴厂，并通过买进昌兴房地产公司，间接控制了协隆梗片厂、炽昌牛皮胶厂、华昌梗片厂；改组大昌印刷公司为大新印刷公司。同年还于上海建立东沟梗片厂。1934年又兼并了杭州光华火柴公司。总共拥有7个火柴制造厂、1个梗片制造厂、组设经销同业联合会，于各地分设推销机构。资本额增至365万元，年产火柴15万箱左右，占华中火柴总产量的一半，刘鸿生终于登上了“火柴大王”的宝座。



大中华火柴公司生产的火柴

在大中华火柴公司获得初步发展之后，其前进的道路仍然是荆棘丛生。从1933年起，由于日本侵吞东北后侵入华北，日资火柴厂在东北和华北积极发展；日商火柴大量走私倾销；加之国民党政府不断增加火柴统税；以及国产火柴生产过剩，民族火柴业又陷入危机。刘鸿生为避免国产火柴的激烈竞争而共同一致与外商斗争，又向国民党政府提出“火柴统制案”，当局仍然不予理睬。他只好再用联营办法，竭力与苏浙皖鄂赣等省的国产火柴厂家协商，1935年7月，联合一些华商厂家成立华中地区国产火柴制造同业联合办事处。在团结华商的基础上，迫使美资公司与之协商产销范围，与上海的美光公司[①]合组火柴产销管理委员会。实行限制同业产量，提高售价，改变了长期以来火柴跌价倾销的局面。但是，日本火柴在华北、华南猖狂走私，仍然严重威胁着国产火柴业，刘鸿生即又派人与日本厂商协商中日火柴统制问题。日商鉴于华美两方已结成联盟，只好被迫就范，于1936年3月联合组成中华全国火柴产销联营社，他担任理事长。

刘鸿生用组织产销联营的办法，施展“联华制夷”和“联夷制夷”的策略，分别与美商日商划分火柴产区，在一定程度上限制了外商的势力，维持了国产火柴的市场，从而缚住了凤凰的翅膀，捆住了猴子的手脚[②]。刘鸿生组织中国火柴业托拉斯的努力获得了成功，可惜不久以中日战争爆发而中止。

---

① 美光公司是美商于1932年收买日商上海燧生火柴厂改组成。

② 刘念智：《实业家刘鸿生传略》第15、20、67、123页，文史资料出版社1982年版。

三、广泛投资，大展实业宏图

刘鸿生继火柴业之后，雄心勃勃多方扩展他的企业，接连办起了水泥、毛纺、搪瓷及银行、保险等企业，大展其实业宏图。

第一次世界大战后，上海建筑业大兴，水泥市场供不应求，刘鸿生深入研究了水泥的产销供和国际竞争等各方面的情况后，认定洋货远从海外运来其成本必高，而在国内进行就地产销成本一定低，只要能生产出优质的水泥，完全可以与洋货水泥竞争。

1920 年 9 月，刘鸿生与商人朱葆三、李拔可等发起创办上海水泥公司，资本总额 120 万元。他占股一半以上，担任总经理。上海水泥厂开办后，他利用其煤栈的大量煤屑，又刻苦钻研大量有关水泥生产的书籍和资料。对水泥的生产技术和过程进行了细心的研究，并用重金聘请德国人马礼泰为总工程师，引进国外先进技术。1923 年正式生产出象牌水泥，取得工部局水泥化验证明，很快占领了上海市场。继而于华北、华中、华南等地组设象牌水泥经销机构，获利甚丰。但因外货大量涌人我国市场，国货同业也竞相跌价倾销，于是在和华北启新洋灰公司的竞争中，刘鸿生与之大成联营合同协议、划分销售市场，从而牢固的保有江浙和华南市场；此外还共同联合涨价抵制外商水泥，上海水泥公司得以继续盈利。其后南京的龙潭中国水泥公司异军突起，竞争能力也较强，刘鸿生又进而与之协商，1931 年达成 3 家联合营业的协议，使民族水泥工业在抵制洋货人侵、和保护自身方面发挥了积极作用。在“九一八”事变后全国抵制日货运动的高潮中，上海水泥公司年盈利达 48.3 万元。

继水泥工业之后，刘鸿生复于 1929 年创办了章华毛纺织厂，他将过去所购日晖港的毛绒厂机器设备于浦东周家渡设厂。初名裕华，次年改称章华毛绒纺织股份有限公司，自任经理，全由他独资经营，开办初期以生产军衣呢为主。由于没有采用先进技术和设备；工人没有经过技术培训、机器设备陈旧；加上资金不足，因而产品质地较差，市场销售阻

滞，连年发生亏折。

1932年起，刘鸿生针对章华的弊端，用高薪聘请技术人才，聘请程年彭为总经理，更新设备，完全采用日本新的纺织工艺，并解决了染整方面的技术难题。翌年在提倡国货的口号下，改以出品细呢为主，使章华厂很快转亏为盈。为了进一步发展生产，又连续增添新式织机和纺机、扩建新厂，增开工时，广设分销处。1934年以租用办法在天津增设分厂，是年日产哔叽约70万匹。1936年又先后与上海振兴、安乐两厂实行驼绒纱联营；与天津仁立公司合组军呢联营，并于上海、汉口增设字号、支店，章华产销巨增，年盈利达50万元。刘鸿生的毛纺业经过曲折的道路，终于成了国产毛纺业中最著名的企业，他因此又被称为“毛纺大王”。

此外，刘鸿生还先后创办有上海华丰搪瓷厂、中国企业银行；投资于上海大华保险公司及电力、棉纺、航运、钱庄等业，战前投资总额大约718万元[①]。

刘鸿生广泛经营各种企业，以其杰出的经营才干大显身手。他抱着实现中国企业大王的梦想，在刘鸿生记账房的基础上，1930年兴建了企业大楼，统一集中指挥他所有的企业。他曾雄心勃勃，计划把所有刘氏企业合并改组成一个托拉斯组织，以实现其中国企业大王的宏愿。他计划组成刘氏托拉斯企业的总指挥部，罗致各类专家进行参谋决策，实行统一计划、统一指挥、统一调度、统一管理，谋求提高工作效率和经济效益。接着，他又采用外国垄断资本的形式，欲以持股公司将分散的企业实行集中经营，于1932年组成了中国企业经营股份有限公司，以求集中人才和财力，业务上既统一又分工进行管理。但是，由于旧中国的民族工业处在帝国主义和官僚资本的沉重压迫下，他的宏伟计划最终破灭了。

---

① 《刘鸿生企业史料》中册，第46页，上海人民出版社1981年版。

四、亦商亦官，与国民党官僚资本的关系加深

1927年南京国民政府建立后，由于新军阀间连年混战，种种勒索摊派和苛捐应接不暇，时局动荡不定，刘鸿生在政治上先是持观望态度。但由于他与宋子文是圣约翰大学先后同学的关系，两人常有往来。其后经宋的介绍与孔祥熙接触，又和孔交上了朋友。1928年至1929年，孔祥熙多次希望他能出任招商局总经理，被他婉言谢绝。1932年，在宋子文任财政部长时，再次邀请他出任招商局总经理，并答应帮助解决刘氏企业的困难。刘鸿生企图利用官方的力量帮助他的企业，同时也想借助招商局发展轮船、码头业，即于1933年正式出任招商局总经理，开始走了上亦商亦官的道路。

招商局积弊很深。刘鸿生任职后首先进行组织整顿，量才用人，调进了一些有真才实学的人员，改变了过去用人唯亲的风气。同时，改组理事会，增设监察会，让社会上一些知名人士担任理监事。他还废除买办制，建立船长制，革除夹带私货、私卖铺位和勒索旅客钱财等陋习，建立起一套严格的规章制度。另外购进新轮船、开辟新航线、整理和加强管理码头仓库，扩大了航运业务。1年以后，招商局面貌一新，迅速扭转了历年的亏损局面，1933年盈利即达百万余元①。正当刘鸿生准备进一步整顿招商局之际，交通部发生改组，蒋介石的表兄俞飞鹏上台，1936年2月他便辞去了招商局的职务。

抗日战争时期，刘鸿生在内地与宋子文等合办企业，同官僚资本发生了更加密切的关系。1942年他被重庆国民政府任命为火柴专卖局总经理，1944年出任局长。在任职期间，他分别采取限制产销、控制原料、限制价格等措施。通过火柴专卖的干预，刘鸿生在内地的火柴业连年得利。

---

① 《中行月刊》第8卷，第3期，第146页。


1944 年时的刘鸿生先生

抗日战争胜利后，刘鸿生又被任命为行政院善后救济总署执行长兼上海分署署长。同时被交通部任命为京沪区船舶整理委员会主任委员（后改组为全国船舶调配委员会，仍任主任委员）；招商局理事长(1948 年任董事长)[①]。他作为接收大员回到上海，把全部精力放在善后救济工作上，希望在美国的帮助下，利用美国剩余物资迅速恢复国内的民族工业，也恢复刘氏企业的生产。任职 3 年，结果使他非常失望，1948 年即以健康欠佳为由去职。

刘鸿生在亦商亦官中，虽然也暂时得到过部分好处，但到头来却吃了大亏。

五、战时在后方办工业，阔老板变成了小伙计

上海“八一三”抗战爆发后，刘鸿生担任中国红十字会副会长兼上海伤兵救济委员会会长，积极为救护工作日夜奔走。同时还任上海市抗日救国会物资供应委员会总干事，负责物资的募集和调度。上海沦陷后，刘氏企业陷入日军的控制下，但刘鸿生却一时舍不得离开上海，幻想得到外国人的庇护，曾与德、意商人签订保护合同，并提出划设“自由港”的建议。1938 年夏，日本帝国主义者一再逼迫他与之“合作”，并请他出任上海市伪商会会长，刘鸿生在形势所迫之下，决心宁为玉碎不为瓦全，将上海的事业交给儿辈或代理人维持，于悲痛之中离沪赴港。

刘鸿生到了香港之后，决定在大后方重振旗鼓，再干一番事业。他奔波于广西、贵州、云南、四川、甘肃、陕西各地进行考察，于 1939 年

① 1945 年《上海年鉴》“交通”第 23 页。

6月在香港与中国国货银行合组大中国火柴股份有限公司并自任总经理。想以此为基地，在内地积极发展刘氏企业。是年，刘鸿生辞去了开滦煤矿的买办职务。

战时在内地开发资源，振兴西南的实业，需要冲破地理的和人事的种种碍障，且最大的困难是苦于资本的不足。刘鸿生深感心有余而力不足，“欲进行大实业时无此财力”，不得不走依靠官僚资本的路。当时作为民族工业界的一面旗帜，刘鸿生具有一定的号召力，国民党官僚资本有意利用这面旗帜。1940年蒋介石指令侍从室电邀他到重庆，请其主持建立后方工业基地，并答应偿还他在上海企业的损失，给其在内地办厂以大力支持。于是，刘鸿生利用内迁的原料、机器相继投资火柴、毛纺等业，在重庆创办了华业合记火柴公司、中国火柴原料厂股份有限公司、中国毛纺织厂和西北毛纺织厂等企业，直接或间接投资的火柴厂和火柴原料厂9家、毛纺织厂53家、水泥厂2家、供水、电力、电磁、制帽等厂各1家，此外还有一些零星的工商业，投资总额近4万元。

刘鸿生对战时西南、西北工业的开发，起过巨大的促进作用，为奠定抗战后方基地作出了一定贡献。然而，他名为企业总经理，而实际上主要部门却在国民党官僚资本控制之下，企业的实权均落入官僚资本之手。刘氏企业中，他的股份仅占1/5，晚年他在回忆这一时期的经历时，饱含辛酸地说：“我原来在上海是大老板，到了重庆却成了大老板的伙计。我并没有得到蒋政权的支援，倒为当时的大老板赚了一笔国难财”①。

六、抗战胜利后实业救国理想的破灭

抗日战争胜利后，刘鸿生的心情无比喜悦，幻想依赖美国资本的援助重振旗鼓。他在以主要精力投身于救济总署工作的同时，逐步接管了

① 刘鸿生：《我为什么要拥护共产党》，上海《新闻报》1956年10月4日。

原有的上海水泥厂、章华毛纺织厂、大中华火柴公司、华东煤矿公司、中华码头公司；恢复了刘氏企业集团的控制中心——企业大楼；与此同时还创办了中国企业产物保险公司、华元化学厂等新企业，担任了毛纺织全国联合会理事长。

经过努力，刘氏企业在1945年到1946年间全部得到了恢复，并有了不同程度的发展。可是好景不长，美货泛滥给民族工业带来了极大的灾难，加之战后通货膨胀如同脱缰的野马冲来，刘氏企业在市场萧条、原材料价格猛涨的情况下，遭受了沉重的打击，濒临停工与减产的境地，只好走上商业投机的末路。例如，上海水泥厂以借租发电设备、码头和仓库营利①，火柴原料公司业务暗淡，转而经销进口美国火柴原料。1948年，国民党政府在政治、军事、经济陷入全面大崩溃之际，以发行金圆券进行所谓币制改革，用高压手段强制实行限价政策，限期收兑黄金、美钞、外汇。刘氏企业被迫交出黄金800条、美钞230万元、银元数千元，兑换成天天贬价形同废纸的金圆券。

处于困境中的刘鸿生面临着痛苦的选择，他在现实的教育下，认识到再跟蒋介石走不会有好下场。1949年5月上海解放前夕，国民党京沪杭警备司令汤恩伯派军车把刘鸿生接离上海，强迫其前往台湾。途经广州时，他设法避开国民党特务的监视，偷偷地去了香港，静观时局的变化。

七、爱国心长，义无反顾

到香港后，刘鸿生不断听到从上海传来的关于人民政府政策宽大、作风艰苦朴实、廉洁公正、讲求实际等消息，激发起他一贯的爱国热忱。同时，也有一些在香港的朋友对他说，共产党什么都有办法，只是

① 《刘氏企业史料》下册，第254页，上海人民出版社1981年版。

经济没办法[1]。刘鸿生内心充满踌和疑虑，不知何去何从。但他总念念不忘自己在上海的企业，觉得一个人离开了自己多年经营起来的事业，流落在海外没有什么出路。不久，周恩来总理派专人前往香港，对留港的上海工商界人士做工作，他在上海的儿子们也写信劝他回家，于是，刘鸿生毅然决然地决定回上海。

船抵天津收到了周恩来的电报，邀请他马上去北京。周恩来诚恳而坦率的谈话，使他对共产党深感敬佩。回到上海又应陈毅市长设宴交谈，使他对共产党的诚恳坦率又留下了深刻印象，开始消除对共产党的疑虑。经过抗美援朝运动和国民经济恢复时期，眼见共产党打败了号称头号资本主义强国的美国，国民经济得到恢复和发展，社会秩序良好，一切欣欣向荣，使他亲身感受到中国人在国际上抬了头，“做一个中国人是值得骄傲的”。“我一生受尽了帝国主义的欺侮，现在可以出气了。”还认识到共产党不只军事上强，而且经济上也很有办法，“昔日的贪污腐败情形一扫而空”，“作为中国的实业家，我真正感到骄傲。和政府替我实现了几十年没有实现的心愿，我真正受到鼓舞”[2]。1953年实行公私合营，国家又开始了大规模的经济建设，连他的章华毛纺厂的产品也能大宗出口。他感到在新中国“奇迹”不断出现，过去数十年梦寐以求发展中国实业，使祖国工业化，现在在共产党的领导下开始变为现实了。“中国工业化了，我感到的只有骄傲和幸福”。他自觉自愿地走上了社会主义的道路。

在新中国建国初期，刘鸿生先后担任华东军政委员会委员兼财经委员会委员、中国人民救济总会上海市分会副会长、上海市失业救济委员会经济审核委员会主任委员，还被选为全国人民代表大会第一届代表，曾任全国第一届政协委员、中国民主建国会中央委员兼上海市副主任委

① 刘鸿生：《我为什么要拥护共产党》，上海《新闻报》1956年10月4日。

② 刘念智：《实业家刘鸿生传略》第15、20、67、123页，文史资料出版社1982年版。

员、中华全国工商联合会常务委员兼上海市工商联副主任委员等职。1956年10月1日，正当举国同庆国庆佳节之时，刘鸿生因心脏病与世长辞，终年68岁。

一代船王
卢作孚

丁 力

卢作孚，著名的川江一代船王，民生公司创办人。以一支小轮船起家，发展成垄断长江上游的航业兼实业的资本集团。是一位令人景仰的爱国实业家。



卢作孚（1893—1952）

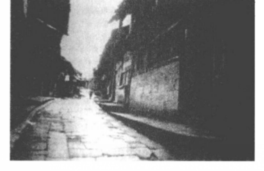
卢作孚是民国时期最大的民族资本航运企业——民生实业公司的创办人和总经理。他从一艘70余吨的小轮船起家，10年内便垄断了长江上游的航运业，成为中外瞩目的一代船王。他按照自己的人生信仰，创立了以爱国主义和艰苦创业为基调的“民生精神”，以此教育职工，在民生公司中造成一种“现代集团生活”的模式，被传诵一时。他是个实业家，但更注重于通过经济的发展实现国家的全面现代化，并在他力所能及的嘉陵江流域地区，着力改造传统的宗法关系和人民愚昧的精神状态，为旧中国社会结构的根本变革，提供一种示范。所有这一切，使卢作孚成为民国时期受人景仰的实业家。

一、弃文从商

与中国近代大多数企业家不同，卢作孚是以一个知识分子的身份步入实业界的。也许正由于此，才使他能以敏锐的眼光，准确地在经济落后的长江上游地区选择国民经济命脉的交通业，作为他实业生涯的开端。

1893年4月14日（清光绪十九年二月二十八日），卢作孚出生于四川省合川县的一个小商贩家庭。他的父亲卢茂林，早年是裁缝铺的伙计，后以贩运麻布为生，人称“卢麻布”，生有子女6人，卢作孚是老二。

卢作孚自幼好学深思，数学、语文成绩优异，备受教师器重。但只读到小学毕业为止，因家境贫寒，无力继续深造，便发愤自学，主攻科目是数学，并为了阅读外国书籍，学了英文。1919年，卢作孚自学成才。当年，他为了补贴家用，开办了数学补习班，讲授中学数学，并编著了《代数》、《三角》、《解析几何》作为教材，此时他年仅16岁。1914年，《卢思数学难题解》出版（卢思是卢作


卢作孚的祖父卢仲义是一个贫苦雇农



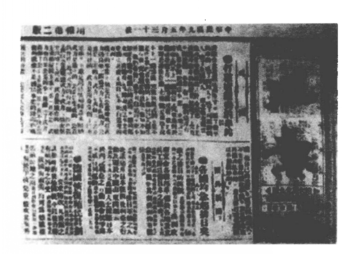
1914 年 9 月，卢作孚所著《应用数题新解》出版，这是他的第一部著作

孚早年曾用过的名字)，进一步显示了他的数学才华。

在卢作孚发愤求知的青少年时期，正是西方先进科学文化以空前的规模和速度输入中国之时。数学是一切自然科学的基础，又因中国古代数学比较发达，故而备受国人重视。卢作孚选择数学作为自学的主攻方向，既是其天赋兴趣所致，也反映了时代的风尚。以后卢作孚在企业经营中的精于计算，莫不得益于此时数学基础知识的奠定。在社会科学方面，当时人们热情追求的、也是对以后整个近代中国影响最大的是进化论和天赋人权论两大学说。在卢作孚自学求知时期，他阅读了卢梭的《民约论》、达尔文的《进化论》和赫胥黎的《天演论》。这些西方社会学名著，开启了他的思想，萌发了改造中国社会的最初理想。在卢作孚早年所接触的一切社会政治学说中，他最倾心的是孙中山的依据西方、改造中国的三民主义，他后来创办的民生公司，即取“民生主义”之意。

1916 年，卢作孚 23 岁，在地方已小有名气，经人推荐，担任成都《群报》记者兼编辑。第二年，又被乡人请回，担任合川县立中学的监学兼数学教师。当时，卢作孚只有小学毕业的学历，该校师生怀疑他的能力，便出了几道中学课本以外的数学难题要他解答。卢作孚从容不迫，将这些题一一演算出来。该校的国文教师又找出几篇艰深的古文请他注释，同样未能难倒他。全校师生无不信服，从此，无人再敢怀疑他的学识。

1919 年春，卢作孚应成都著名报纸《川报》之聘，一人担任该报记



卢作孚在川报上刊登的民国乡村建设文章

者、编辑、主笔3项职务。时值五四运动，卢作孚利用《川报》这块阵地，发表了许多抨击时政的文章，后又别出心裁，开辟了一个《省议会旁听录》的专栏，借报道四川省议会开会的情况，大声疾呼改善四川人民生活状况。《川报》声势大振，卢作孚的名声也随之在四川政界、知识界传开。

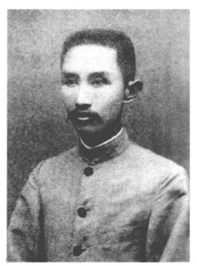
1921年初，川军第二军第九师长兼永宁道尹杨森，在泸州推行名为“新川南”的改革，风闻卢作孚之名，特请他担任泸州永宁道尹公署教育科长。这正符合卢作孚投身教育、唤醒民众以改造中国社会的宿愿，于是他便欣然辞去《川报》职务，赴泸州就任。上任后，他创办了通俗教育会、图书馆，举办时事讲座、体育运动会，借助于各种形式，向人民宣传不缠足、留短发、讲卫生的好处，开展移风易俗运动。与此同时，他整顿了川南师范学校，聘请少年中国学会会员恽代英、穆济波、周晓等一批新人担任学校教务主任和教员。随后，又成立学生自治会，改革旧教材和教学方法，创办《川南师范月刊》校刊。由于卢作孚的努力，泸州民俗习尚和教育状况发生了很大变化，人们称赞当地出现了“新川南、新教育、新风尚”的气象。但好景不长，1922年夏，杨森势力被其他军阀挤出川南地区，卢作孚被免职，他在泸州的改革昙花一现。

1924年初，杨森重新上台，担任四川军务督理兼摄民政，也给卢作孚的改造社会理想带来更大期望。他在杨森的支持下，在成都创办了一个颇有规模的通俗教育馆，内设博物馆、图书馆、公共运动场、音乐厅、

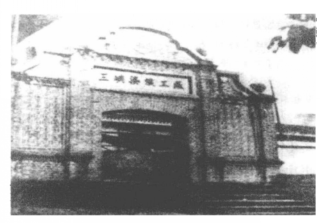
动物园、游艺场，所有沿海发达地区的现代化设施，在这里一应俱全，而且它们都按照卢作孚的精心构思，建筑在山石掩映、花木成荫的园林之中。

通俗教育馆建成后，经常举行科学和教育演讲会、中西音乐演奏会、各种球类比赛、团体操表演，免费为公众放映电影，每天来这里参观游览者多至数万人。在这个文化娱乐活动中心，成都市民初尝了现代生活的滋味。1925 年夏，杨森再次下台，卢作孚也随之辞去通俗教育馆馆长职务。

卢作孚在泸州和成都的两度沉浮，给他思想上造成很深的刺激。他痛感依靠军阀办教育，其结果只能是“每每随军事上的成败而使事业共沉浮”。在当时“实业救国”思潮的影响下，他认识到，要真正实现普及教育的目标，就必须从根本上做起。所谓根本，首先要改变小农经济的落后面貌，实现中国经济的现代化；其次要通过兴办实业，在各个企业实体内培养人民的集团生活观念，破除封建宗法观念对人民头脑的束缚。中国长期以来吏治腐败、落后挨打，一场接着一场的救亡运动和政治改革归于失败，归根到底，就在于上述两个根本问题没有解决，所以，中国的出路，在于从经济建设入手，实现国家的全面现代化。这种思想，集中体现在以下一段精彩的论述中。他写道：“中国的根本办法是建国不是救土；是需要建设成功一个现代的国家，使自有不亡的保障；是要从国防上建设现代的海陆空军，从交通上建设现代的铁路、汽车路、轮船、飞机、电报、电话，从产业上建设现代的矿山、工厂、农场，从文化上建设现代的科学研究机关、社会教育机关和学校。这些建设事业都是



1924 年，卢作孚先生在成都



1930年10月，在北碚创办的四川第一家机器织布厂——三峡染织厂

国家的根本，然而建设现代的集团生活更是建设一切事业以至于整个国家的根本。在现代的集团生活没有建设成功以前，是不容易看见上面那许多建设事业的。"① 从这种观念出发，卢作孚毅然中断了他的文人生涯，投身于发展川江航运事业，踏上了一条"实业救国"的新路。

二、一代船王

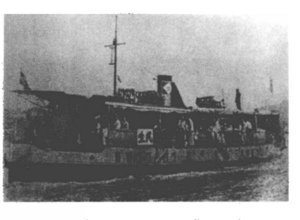
卢作孚在辞去成都通俗教育馆馆长后不久，于1925年10月11日，邀集他的老师合川县视学陈伯遵、早年同学黄云龙、彭瑞成等共12人，筹商创办民生公司。

当时，长江航运被外国轮船公司所垄断，民族资本的航运公司只能夹缝求生，经营大多不景气。所以，卢作孚和他的朋友们一开始也不敢把摊子铺得太大，仅定公司资本为2万元。但即使这点股款，也难以筹集。人们对这些小知识分子能否在航运界与外国势力争胜，普遍持怀疑态度。卢作孚则毫无畏难之心，他说："中国人最可怕的弱点就是怕，做事深怕失败，所以万事都做不成功。"② 几经周折，公司实收款项8000元，就是靠了这点最初资本，卢作孚开始了他的事业。

---

① 卢作孚：《建设中国的困难及其必循的道路》，《中国的建设问题与人的训练》，第84页，上海生活书店1935年版。

② 卢作孚：《前瞻后顾的两段论》，《中国的建设问题与人的训练》，第162页。


民生公司第一只轮船“民生”，70吨。1926年7月首行嘉陵江上

由于资金缺乏，公司事务所不得不开办在合川县的一所破庙内。公司职员共六七人，都拥挤其中，一人身兼数职。总经理卢作孚每月薪金仅30元，公司协理15元，其他人10元。公司董事长郑东琴后来在回顾这段创业经历时不无感慨地说，此时民生公司全体人员的月薪，还抵不上其他轮船公司一个大副的工资。[①]

1926年5月，民生公司在上海合兴造船厂定造的第一艘轮船竣工，吨位70.6吨，吃水5尺。卢作孚亲自接船，并以公司名字命名为“民生”轮。回川途中，滔滔江水激发起卢作孚的想象力，他头脑中迅速构思了一幅民生公司的广告画：雄壮的峨嵋金顶俯瞰着险峻的长江三峡，一艘民生公司的巨轮正破浪前进。广告画配以“安全、迅速、舒适、清洁”8个大字。船抵重庆，他立即请画师刘啸松将上述构思绘成图案。这张广告宣传画，伴随着民生公司的诞生和发展，从卢作孚的家乡合川一直贴到重庆、成都、上海、广州、南洋和


卢作孚认为峡区乡村建设“应建起基础于生产事业”。图为北川铁路公司

① 郑东琴：《民生公司创业阶段纪略》，《重庆工商史料》，第2辑，第6页。



卢作孚当年在此支持嘉陵江三峡乡村建设遗址

日本，成为民生公司的象征。①

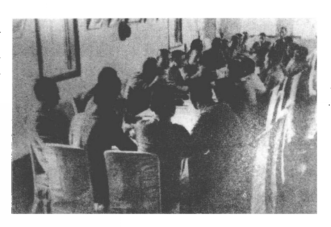
1926年8月30日，“民生”轮驶抵合川码头，民生公司正式营业。创业伊始，卢作孚就发现了一个被人所忽略的现象：当时川江流域所有的轮船公司都把注意力集中在重庆至宜宾、重庆至宜昌的长江主航道上，放弃支流航线；而且，它们都只重视货运，忽视客运。民生公司规模极小，无力在主航道上与人竞争，因此，卢作孚采取“人弃我取，避实就虚”的对策，果断抛开长江主航道，开辟了渝——合（重庆至合川）、渝——涪（重庆至涪陵）、渝——泸（重庆至泸州）等长江支流航线。由于这些水域历来缺乏现代交通工具，民生公司营业仅1年，就获利2万余元，相当于它原始资本的2.5倍。至1929年，公司纯利已达4.8万元，是当时川江航线上唯一获得高额利润的轮船公司。

1930年，民生公司规模已扩大了2倍，共拥有3艘轮船，总吨位230吨。但由于它基础太小，在川江航运界仍是一家微不足道的小公司，总吨位尚敌不过川江主航线上1艘轮船的吨位。然而，就在这一年，也正是凭借这点实力，卢作孚开始实行他的兼并其他华商轮船公司、统一川江航运的宏大计划。

卢作孚敢于冲破企业兼并的一般规律，以“小鱼”吃掉“大鱼”，靠

① 卢尔勤、卢子英：《回忆卢作孚片断》，《重庆文史资料选辑》，第10辑，第153页。

的是他曾一度担任川江航务管理处处长时所获得的巨大声望，以及对被兼并的轮船公司所采取的宽厚优惠的政策。



卢作孚先生在民生公司举行的经理会议上发言

早在1929年8月，军阀刘湘为了统一川江航运，任命卢作孚为川江航务管理处处长。卢作孚上任后，因有刘湘的支持，果断实行了军人购票上船、军货不得免费和外轮接受检查等一系列措施，改变了四川大小军阀滥施淫威、强迫华商轮船公司无偿为他们载兵运粮的状况，并打破了自《天津条约》签订以来，几十年间外国商轮一直在中国内河任意往来、拒受中国港口官员检查的局面。这些措施的实行，缓解了川江流域华商轮船公司所遭受的军阀的压力，也大长了中国人民的志气。卢作孚在航运界声誉鹊起。在这种情况下，1930年8月，他辞去川江航务管理处处长职务，回到民生公司，着手实行他的统一川江航运的计划。

任何一项重大计划的实施，首要条件是针对现实制定正确的决策，提出鲜明的口号。当时川江航运业的实际状况是，外国轮船居于垄断地位，军阀船队把持着部分航线，民族资本的华商轮船公司在这种双重压力下苟延残喘。为了生存，它们之间又不得不剧烈竞争，不断发生破产倒闭现象。长此以往，不但华商航运业得不到发展，而且各公司终将同归于尽，使川江流域成为外国航运势力的一统天下。针对这种情况，卢作孚提出，中国人的航运公司必须联合起来，打破外商公司的垄断地位。他为此所提出的鲜明口号是“化零为整”，所实行的策略是，先从比较容易联合的民营轮船公司入手实行兼并，再啃军阀船队这块硬骨头。

兼并是企业生存和发展的一种手段，充满了残酷性。但卢作孚的统一川江航运计划是联合几十家中国轮船公司一致对外，所以民生公司在吞并其他公司时，所给予的条件是比较优厚的。卢作孚提出：凡愿意与民生公司合并的企业，由民生公司替它偿还一切债务，将其资产折价，作为股本，加入民生公司；原有职员全部接收，量才录用；凡愿售卖轮船的公司，民生公司全部收买。这些条件对于多年经营困难的川江航运界很有吸引力，许多公司因赔累不堪而乐于同民生公司合并。民生公司的兼并活动是在没有遇到华商轮船公司重大阻力下进行的。

1930年10月，重庆上游的福川轮船公司首先与民生公司联合，将它的“福全”轮折价并入民生。福川的股东们用民生公司支付的现金偿还了他们历年的积欠，当年又从民生公司分到了他们几年来未曾分得的红利和股息，职工们也得到了妥善的安排。头炮打响，民生公司的兼并活动势如破竹。许多公司从福川的经历中看到了与民生公司合并的益处，纷纷表示愿意联合。为此，1931年1月1日，卢作孚将民生公司从合川移至重庆，使之成为统一川江航运的大本营。到1932年，民生公司已经合并了重庆上游的8家轮船公司。随即向重庆下游扩展，又合并了10余家公司。截至1934年，民生公司共收买、合并约30艘华商轮船，总吨位7000余吨，基本上统一了川江华轮运输业。

卢作孚统一川江航运的计划，最大的阻力来自军阀的船队。四川大大小小的军阀，凭借手中强权，在各自的辖区内垄断运输，设立关卡，对过往船只强行征税，摧残民族资本航运业。民生公司倘若不能控制、合并军阀的船只，卢作孚的“化零为整”、统一川江航运的目标便会彻底失败。而军阀所掌握的船只，靠超经济的手段获取暴利，他们是绝不会接受卢作孚收购民营船只的那些优厚条件的。为此，卢作孚不能不采取依靠军阀打击军阀的手段。他通过自己的个人关系，向四川军阀头目杨森、刘湘、刘文辉等人晓以统一川江航运的大义，取得了支持。杨森首先将他的“永年”轮卖给了民生公司。接着，刘湘也将他掌握的轮船卖

给民生。军阀头目既然卖船，其他中小军阀也不得不仿效。到最后，顽固抗拒者，仅剩刘文辉之兄刘文彩，他掌握着“元通”、“南通”、“昭通”3艘轮船，凭借自己的势力和刘文辉的声势，拒不出卖。在卢作孚的一再动员下，刘文辉数次致电刘文彩，并经刘湘催促，这3艘船才挂上了民生公司的旗帜。

卢作孚统一川江航运的基本目标，是与外国航运势力争一高低，发展民族航运业。1934年，民生公司通过合并华商轮船公司、收购军阀船只，统一了川江航运后，已经具备了在中国航运大动脉长江上与外国轮船公司竞争的实力，向它们发起了挑战。

以日商“日清”、英商“太古”、“怡和”为首的外国轮船公司，历来是长江航运的霸主。当民生公司刚刚在川江流域诞生时，外国人根本没有把这家只有1艘小轮、8000元资本的小企业放在眼里。卢作孚推行“化零为整”运动后，他们开始意识到华商联合的威胁，立即采取行动，向民生公司施加重重压力，企图挤垮民生，重霸长江航运。到1934年民生公司基本统一川江航运后，它与外商轮船公司的竞争达到白热化程度。

外国轮船公司企图挤垮民生公司的主要手段是压低运价，民生公司的应对之策是内部团结一致，为旅客提供优质服务。

降低商品价格，历来是资本雄厚的大企业摧毁竞争对手的杀手锏。民生公司虽然统一了川江航运业，但其实力远远不能与外商轮船公司相提并论。外商轮船公司利用民生这一弱点，不惜把客货运费降到最低限度。从上海到重庆，过去一件棉纱运费是25元，1934年被压至2元；一担药材，从过去的6元，降至1.2元。这点运费，连支付行船的燃料费都不够。客运票价也随之大幅度降低。在从宜昌到重庆的航线上，日清公司还采取免费载客、附赠日本洋伞的办法，与民生公司争夺旅客。在这种生死存亡的激烈竞争形势下，民生公司职工同仇敌忾，他们自动少领工资，放弃年终双薪，并在客运繁忙的季节里，腾出自己的铺位让给旅客，沿江人民也给予民生公司极大的支

持。过去，外国客轮肆意轻侮中国乘客，有时甚至拳脚相加。因此，当外国客轮竞相跌价试图搞垮民生公司时，川江旅客相约不乘外商提供的免费轮船，不收日本的漂亮洋伞。许多华商也将货物交民生公司运输。在职工的努力和人民的支持下，到1935年秋，民生公司非但没被挤垮，反而在这场激烈的竞争中，兼并了破产的美商捷江公司，收购了它的7艘轮船和码头设备。各国轮船公司在竞争中认输，悄然退出和收缩了它们在长江上游的航运业务。

从1926年民生公司正式营业起，到抗日战争爆发前的1936年底止，在卢作孚的有效经营下，民生公司从1艘小轮、8000元资本，发展为股本167万元，有船47艘、总吨位20400吨、职工4000人的大型企业。它承担着长江上游70%的运输业务，年客运量41万人次，货运量8万吨，航线延伸到上海，并在宜昌、汉口、南京、上海设立了分公司或办事处，航线总长度为3000公里。当年，长江航线上各大轮船公司的吨位分别是：日清35077吨，怡和32275吨，太古29725吨，轮船招商局21464吨，民生20400吨。不难看出，民生公司的实力已经接近外资轮船公司，与官办的老牌企业轮船招商局也已齐驱并驾。倘若以长江上游的宜昌至重庆一段而言，民生公司在川江渝——宜段的进出口轮船吨位，超过各家外轮公司的总和，在载重量方面，则接近外轮公司的总和。至此，卢作孚一手结束了自第二次鸦片战争以来，外国航运势力垄断川江航运的局面，使民生公司成为中国最大的民族资本航运企业，他自己也因此成为家喻户晓的一代船王。

三、民生精神

一个成功的企业，往往有一种特殊的精神，这种精神，又与企业家自身的素质紧密相关。民生公司在短短的10年内，从一个默默无闻的小企业，一举成为川江航运的霸主，靠的就是卢作孚一再倡导的民生精神。这种精神，人们通常将其归纳为爱国主义、集团生活精神、服务社

会精神、艰苦创业精神 4 个方面。卢作孚用这种精神教育职工，在民生公司内形成一股凝聚力，使其无往而不胜。

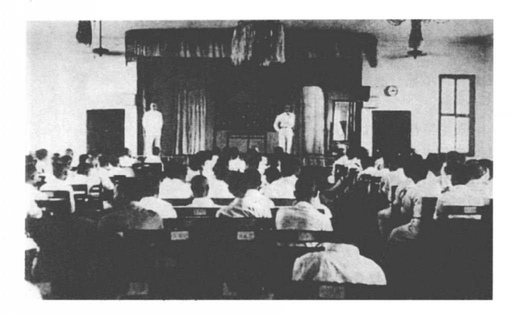


民族实业家卢作孚

民生精神实际上就是卢作孚个人生活信念的扩大。在他的办公室里，挂有两幅对联。一幅是“忠实地做事，诚恳地对人”，一幅是“作息均有人群至乐，梦寐勿忘国家大难”。[①] 这是卢作孚的人生准则，他也用这种观念去教育和感化职工。他经常对职工说：“航业是一切事业之母——立国要素，我们在航业上工作，便是救国的企图。”[②] 在公司遇到困难的时刻，他激励人们：“鼓起勇气，坚定信心！凡白种人做得来的，黄种人都做得来；凡日本人做得来的，中国人都做得来！”[③] 他要求全体职工，特别是领导成员，必须有艰苦创业的精神，通过每个人自身的努力，使公司日益壮大，使国家走向富强。

勤俭和廉洁的作风，在卢作孚这个企业巨子身上表现得十分突出。卢作孚特别强调创业中的勤俭精神，并为它下了一个定义：“大胆生产谓之勤，小心享用谓之俭”。许多有关卢作孚的回忆录都谈到，他是一个拥资百万的富豪，却绝不像其他人那样任意挥霍；他曾几度担任政府要职，却一直保持谦和待人、廉洁奉公的作风，绝无旧时代官僚那种骄

① 蒙树章：《与卢作孚先生亲密谈》，《合川文史资料》，第 2 辑，第 63 页。
② 吴兴策：《前民生公司的人事管理》，《四川文史资料》，第 37 辑，第 177 页。
③ 卢作孚：《一桩事业的几个要求》，《民生实业股份有限公司十一周年纪念刊》第 5 页。



民生公司朝会请郭沫若、马寅初、陶行知、黄炎培、张澜、邹韬奋、杜重远等著名爱国民主人士到公司演讲，进行爱国主义教育

横跋扈、贪污枉法的一丝习气。公司职员周仁贵称他“为人勤奋俭朴，不喝茶，不饮酒，不嫖不赌，无不良嗜好；一有片刻余暇，则手不释卷。”① 卢作孚的至友、著名社会活动家晏阳初写道：“他极富创造力，具有实现理想的才干和毅力。他组织公司的资本，是向朋友和外国借的。他自己并不想赚钱，忘我忘家，绝对无私。”② 这些评价，均非虚誉。卢作孚正是以个人的正直品质来塑造公司的灵魂。他要求每个职员，都应树立“个人为事业，事业为社会”不争地位，不计报酬，不图享受”的理想，并在职工考绩表中，列有“廉洁”、“正直”、“节俭”、“无不良嗜好”等专项，作为晋升和加薪的重要标准。而他自己

① 周仁贵：《在卢作孚身边工作的时候》，《重庆文史资料》，第17辑，第123、124页。

② 卢国纪：《我的父亲卢作孚》，第266页，重庆出版社1984年12月版。

更以身作则。他的胞弟卢魁杰因违反规定，公司主管部门欲顾全卢作孚的面子，打算给予记大过处分。卢作孚则主张开除，并予以实行。当时许多人，特别是知识青年，就是由于佩服卢作孚的思想和作风，才去民生公司工作的。


行政院昨日決議
設全國糧食管理局

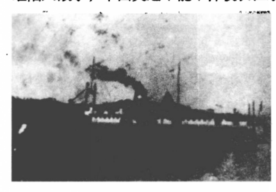
1940 年 7 月 30 日，卢作孚被任命为全国粮食管理局局长。图为刊登这一消息的《中央日报》

严于律己和诚恳待人，是同一精神的两个不同方面。卢竹孚一方面在艰苦创业、为社会为国家多作贡献上为人师表，同时又处处以诚待人，尽力为职工提供优越的工资福利待遇。从 1929 年起，民生公司就实行了每年加薪一次和提职必提薪的工资制度。在民生公司中，技术人员是高薪阶层，行政人员其次，普通船员和茶房工资最低，但高于其他企业。公司的总工程师，薪金收入比总经理卢作孚高 22%。因此民生公司对求职者有很高的吸引力。举例来说：1935 年，民生公司工人的平均月收入为 27.3 元，相当于上海棉纺织业工人的 3 倍、丝织业的 2 倍。除给予较高薪金外，民生公司还免费供应职工的全部膳食，其标准是：岸上一等伙食，每餐 6 菜 1 汤，二等伙食 4 菜 1 汤。茶房和小工的伙食标准同薪金一样是最低的，但也有每月 5 元，用这笔款项，当时可购大米 300 斤。公司全体职工都享受其他企业所没有的医疗津贴。此外，还有工伤补助费和死亡抚恤金、退休养老金、假期优待、乘船优待、文化娱乐与服装津贴等待遇。公司还为单身职工提供住宅，免收水电费，为有家属的职工提供简易住宅，为其子女开办幼儿园和小学校。这些福利待遇，是其他企

业所望尘莫及的，它加强了职工对公司的向心力。这是卢作孚以民生公司为基点，创造现代集团生活模式的具体体现。他想要以此来打破几千年来以家庭、家族为核心的传统社会结构，在公司中创造出一个新型人际关系的小社会，并在条件成熟以后，把这种模式推向社会。

四、投身抗战

正当民生公司事业蒸蒸日上之际，抗日战争爆发了，铁路、公路相继陷入敌手，中国交通不能不仰仗长江水运。民生公司承担了战时军事运输、物资抢运、人口疏散的绝大部分工作，成为后方运输的主力。



参加战时运输的民生公司的“民风轮”

全面抗战一开始，卢作孚就提出“为抗战服务，军运第一”的经营方针，以低价运送战争物资，半价运送伤兵，免费运送难童，赢得社会的巨大赞誉。1938 年初，国民政府任命卢作孚为交通部次长，负责长江水运。

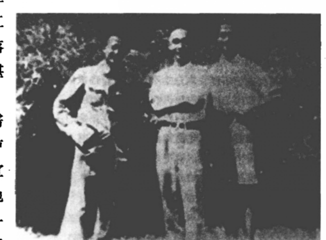
根据形势的需要，卢作孚将民生公司的一切活动都转移到抗战的轨道上来。他号召公司职工说：“国家的对外战争开始了，民生公司的任务也就开始了。”在以爱国主义为基调的民生精神的激励下，公司职工冒着敌机的狂轰滥炸，投入了紧张繁忙的战时运输。在抗战初期的 1937—1938 年，民生公司先后运送川军第 29 集团军、第 30 集团军等部队出川参加保卫战，并承担了从前线撤往后方的机关、工厂、学校、伤兵、难民的运输任务。其中最悲壮的一幕，是宜昌大撤退时的抢运。

1938 年 10 月 25 日，武昌沦陷。3 万难民和 8 万吨器材撤至宜昌，必须抢在日军侵占前运至后方重庆。当时，距离长江枯水季节到来，只

剩40天。按民生公司战前的最高运输能量计算，要全部运完这些人员和物资，需要1年时间。人们对此几乎是绝望了。民生公司宜昌分公司的售票处门前，人山人海，乱成一片；堆积如山的器材，都是从华北、华东、华中地区抢救出来的中国兵器工业、航空工业、轻重工业的主要设备，倘若落入敌手，后果不堪设想。



抗战时的民生公司的办公楼



于1941年8月路过成都，与长子卢国维、次子卢国纪合影

当此之际，首先需要稳住难民的情绪。卢作孚果断指示：凡在宜昌的难民，不论身份地位，不问富贵贫贱，一律按照到达宜昌的时间先后，顺序购票。公司降低票价，实行统舱制，过去睡一个人的地方改坐5人，大大加快了客运速度。同时，他告诫职工，对寻衅闹事甚至殴打船员的国民党伤兵，要采取忍让态度，因为他们是“有功于国家民族”的人。由于采取了这些措施，难民的混乱状况得到控制，人员的疏散工作顺利完成。


勳章證書
國民政府為盧作孚在抗戰期間籌有勳績特頒給勝利勳章
國民政府主席 蔣中正
中華民國三十五年十月十日

1946 年 10 月 10 日，蒋介石颁发给卢作孚胜利勋章的证书

抢运物资的工作则不这么简单。当时，共有 24 艘船参加抢运，其中有民生公司的 22 艘。民生公司主要在长江上游营运，船体较小；而且，起重能力差，最大船只的起重吊杆，负重量仅 17 吨。抢运物资中，许多是民生公司从未起卸过的大件器材，有的竟达 30 吨。为此，卢作孚动员技术人员，紧急设计了重型吊杆，将器材装运上船。长江上游有多处急流险滩，历来被称为“轮船的坟墓”，为此，只能在白天航行。为了抢运，卢作孚决定，白昼航行，夜间装卸。每天傍晚，当载货铃船从上游驶回宜昌码头时，轮船上的舱口盖子早已在途中揭开，船一靠岸，立即装货。那些日子里，夜幕下，两岸运货的灯光、装卸工人的号子声、轮船尖厉的汽笛声，交织成一支悲壮的交响曲，夜夜回荡在长江两岸。40 天后，器材抢运了2/3，又过了 20 天，全部运毕。这次抢运工作，其紧张与规模与二次大战中西方军队在敦刻尔克的大撤退相仿佛，因而被喻为“中国实业上的敦刻尔克”，有人认为：“我们比他们还要艰苦些”。

宜昌撤退的抢运，仅仅是卢作孚率领民生公司全体人员支援抗战的一个典型例子。据统计，在抗战前期的 1937—1940 年，民生公司抢运的各类入川物资，仅兵器工业器材即达 19. 6 万吨。此外，国民党政府的内迁，复旦大学、中央大学、金陵大学等几十所高等院校和中等技校的内迁工作，也主要是由民生公司承担的。为此，国民政府军事委员会副委员长冯玉祥称其为“爱国的公司”。

五、改造社会

卢作孚是个实业家，但他毕生的志愿是借助于实业的发展来改造社会。

抗战8年中，由于卢作孚所做出的巨大贡献，民生公司得到国民政府的巨额低息贷款和各种补贴，迅速发展壮大。船舶由1937年的46艘增至1945年的84艘，总吨位增至2.6万吨，航线由长江扩展至湘江、金沙江，附设了民生机器厂、合川水电厂、木工厂、物产部等企业，并向后方一些著名企业如天府矿业公司、渝鑫钢铁厂、大明纺织厂、太平洋保险公司、聚兴诚银行、华懋公司、恒顺机器厂等广泛投资。到1945年，民生公司已经在煤炭、造船、食品、冶炼、纺织、保险、建筑、机器制造、公共事业等行业的50多个企业中，投入了300余万元（按1937年的币值计算），使民生公司的触角伸向国民经济各部门，成为以航业为主、多种经营的旧中国最大的民族资本集团之一。到1949年，公司船只达140余艘，总吨位7万余吨，并开辟了沿海和东南亚航线。可以说，卢作孚已经实现了他的发展航运、振兴中国实业的愿望，他将在其他方面对中国社会作何贡献呢？

卢作孚曾撰有《民生公司的三个运动》一文，阐述他创办民生公司的真正意图。他指出，民生公司要搞3个运动：第一是整个的生产运动；第二是集团的生活运动，第三是帮助社会的运动。并强调：“民生公司最



卢作孚陪同加拿大使节参观北培

后的意义决不是帮助本身，而是帮助社会”。[1] 卢作孚一生，在服务社会、改造社会方面贡献很多，现仅举两例：

第一，领导嘉陵江三峡的乡村运动

1927年春，由于土匪横行，卢作孚被推荐担任嘉陵江三峡峡防团务局局长。

嘉陵江三峡，是指嘉陵江流域的重庆至合川的3个峡谷——沥鼻峡、温塘峡、观音峡一带的总称，地跨江北、巴县、璧山、合川4县，辖39个乡镇，历来是兵痞盗匪的巢穴，加上交通闭塞，经济文化极度落后。卢作孚上任后，首先整顿团防，训练士兵，清除匪患，为乡村建设运动创造出一个安定的环境。接着，他提出把嘉陵江三峡建设成为一个“生产的区域、文化的区域、游览的区域”的设想。他根据当地矿产丰富而交通不便的情况，联络合川、江北两县人士，组织了北川铁路公司，以开发和转运当地煤炭，并从民生公司拨出资金，支持这家铁路公司的创建。与此同时，他又说服民生公司董事会，在江北县创办了四川第一家轮船修理厂——民生机器厂，在北碚设立了四川第一家机器织布厂——三峡染织厂，并与当地人士联合投资，创办了北碚农业银行，初步改变了当地极度贫困的面貌。



中国西部科学院大楼

在开发嘉陵江三峡经济的同时，卢作孚又在当地创办了兼善中学、温泉公园、《嘉陵江日报》等文化教育设施，推进当地的平民教育运动。他把对民众的教育，视为三峡乡

① 见《中国的建设问题与人的训练》第165—170页。



1951 年，卢作孚先生和长江船舶经理合影

村运动的“中心运动”。为此，他在峡防局内设立了一个民众教育办事处的专门机构；在船夫休息处，开设船夫学校；在力夫休息的茶社，开设力夫学校；并设立了一所妇女学校，以培训妇女的职业技能。卢作孚致力于三峡乡村运动数年间，取得的成绩令世人瞩目，而这一切，正是他历来主张的由经济的变革进而到文化观念的变革的一种实践。

第二，创办中国西部科学院

卢作孚早年深受“教育救国”和“科学救国”思潮的影响。1928 年夏，国内几个科学研究机构邀集中外学者赴四川进行科学考察，卢作孚与他们建立了联系。1930 年春，卢作孚出川考察，途经上海，与蔡元培、黄炎培、翁文灏等著名学者进行了商谈，取得他们的支持，在上海成立了中国西部科学院筹备处，并在上海、江苏、浙江和东北地区购买了一批仪器，聘请了专家，为筹备中国西部科学院做了一系列的准备



卢作孚去世当天（1952 年 2 月 8 日）签发的最后一件公文

工作。

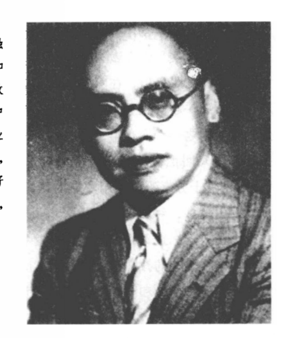
1930 年秋，卢作孚考察归来，说服民生公司和北川铁路公司捐款 15 万元，在北碚正式成立了中国西部科学院，内设工业化验所、农业实验场，后来又相继设立生物、理化、农林、地质等研究所，卢作孚任院长，为中国西部地区的科学研究，提供了最初的基础。

纵观卢作孚的一生，诚如他自己所言："前半生的时间，都花在教育上"。后来办实业，"也等于是在办教育"。他由一介文人而步入实业之途，在成为一代船王后，又以民生公司和嘉陵江三峡地区为试验点，致力于改造中国社会。他于 1952 年 2 月 8 日逝世。他所留给后人的，不仅是民生公司的巨大物质财富，还有他的个人风范和他极力倡导的民生精神。

一生的角色变换
张嘉璈

完颜绍元

张嘉璈，著名金融家。清末主张君主立宪和维新。民初从“议会政治”醒悟转到金融，对中国银行革兴使之成为商业银行。国民党统治时代，在旋流中搏击失败，只好从政帮蒋介石火中取栗，最后成为一个海外游子。



张嘉璈（1889－1979）

一、一个醉心于维新的末代秀才

张嘉璈，字公权，江苏宝山（今属上海）人，1889年11月13日（清光绪十五年十月二十一日）出生。父亲张祖泽行医为业，也经商。比他早出生两年的二哥张君劢（嘉森）后来是民社党领袖，其弟妹张嘉铸、张嘉芬、张嘉蕊及弟媳、妹婿张肖梅、徐志摩、朱文熊等，也各以经商从政或文学创作知名，似可合称民国史上颇有影响的家族之一，而砥柱人物，便是张嘉璈和张君劢弟兄俩。

幼年时的张嘉璈，在家塾中从师诵读四书五经，至13岁那年，和二哥张君劢一起进入上海广方言馆。该校为当时国内最有影响的新式文化教育机构之一，拥有第一流的中西师资人才和教学设备及图书等。据张嘉璈本人回忆，翰林出身的中文教习袁希涛先生，对其帮助最大，“他对国文十分有研究，用浅显的话给我们解释。那时，我们对于性理之学感悟良多，对后来的待人处世助益很大”①。两年后，又转入宝山县小学堂求学，袁希涛也到那儿去教书。与此同时在传统文化方面给张嘉璈以重要影响的教师，又加上了江南宿儒沈恩孚。由于袁、沈两位的栽培，少年张嘉璈和旧学基础扎根颇深，未几便以15髫龄在宝山县试中获隽，有了秀才的功名，封建时代，这是读书人步入仕途的第一步。捷报传来的那一刻，父兄的欣喜和“神童”本人的自得，当然无须细述。可惜好景不长。不久，清廷在废除科举的强大舆论压力下，以“上谕”形式宣布：“自丙午科为始，所有乡、会试一律停止”。这就彻底断绝了张嘉璈参加江南会试，再获举人资格的门路，而使其成为封建末世最后一批秀才中的一员。

---

① 张公权：《自述往事答客问》载台湾《传记文学》第30卷，第2期，第48、47页。

与科举消亡形成鲜明对比的，是新式学堂的大批兴办。张嘉璈在广方言馆读书时，就于代数、几何、天文、地理、绘图等新式课程的学习上下过一番苦功，是以科举乍废，便比较顺当地转过弯来，于“上谕”发布的同一年考进了北京高等工业学堂。不久，又得友人帮助去日本留学。在新旧教育体制转换和中西文化观念撞击的过程中，张嘉璈之善识时务和能跟潮流的个性，得到了最初的展示。

当时的日本，正沉浸在对俄战争获胜的狂欢中，沙俄舰队在对马海峡的覆灭，燃起了张嘉璈学习日本造船技术的热情。数理是工科学习的基础，为此他进了一家数理学校，但 3 个月下来，不见效果，遂转入东京庆应大学学习财经学。70 年以后，他对自己当时作如此选择的原因作了这样的表述：“我研究明治维新以后，日本人如何将国家的财政刷新，币制调整。当时，日本的财政部长是松芳正义。关于日本的财政制度和币制，均由他一人所建立，我受了他很大的影响，也希望自己将来回国后，能够设计一套完整的财政制度，像日本明治维新以后，能使中国成为世界富强的国家。所以我决定学经济，打定主意朝那一方面去努力。”① 实际上，他有志效法日本维新的原因，还不止是因该国财政金融兴革成就所引起的兴趣。这时，张君劢亦得公费派送日本，入早稻田大学政治经济科，并加盟了梁启超组织的政闻社，以鼓吹君主立宪为宗旨。张嘉璈因此也得与梁结识，并视其为“有系统的介绍新知的第一人”，趋之若鹜。应该说，他之醉心维新，还有接受了梁启超极大影响的原因。缘此，当大多数留日学生被卷入孙中山领导的反清政治活动时，张嘉璈安安静静地在教室和图书馆内完成了他的学业。

1909 年，张嘉璈毕业回国，在北京先后担任了《国民公报》编辑和邮传部《交通官报》总编辑。在此期间，曾以邮传部路政司司员身

① 张公权：《自述往事答客间》载台湾《传记文学》第 30 卷，第 2 期，第 48、47 页。

份，考察了华北各铁路，凡管理制度的紊乱，财会簿册的纷歧，以及中国铁路权益大都落人洋人手中等现状，给他留下了深刻的印象，成为其日后在铁路建设事业上卓有建树的情感契机。紧接着，清廷推出旨在出卖川汉、粤汉铁路主权的所谓："铁路国有"政策，由此激起声势浩大的保路运动。邮传部所处的地位，使张嘉璈和其上司盛宣怀一样，分外关注这场群众斗争的发展与走向。终于，保路运动和相继兴起的全国各地人民的反抗怒潮，汇聚成推翻清朝统治的辛亥革命洪流。张嘉璈的君主立宪与维新的政治主张，旋即化作烟消云散的海市蜃楼。他弃职南下，去上海投入了筹组国民协会的工作。



1912 年 1 月上书临时大总统孙中山，建议将该行改组为中国银行，作为新国家的中央银行

二、一个及早醒悟的"议会政治"迷

1912 年 1 月，几乎是紧随着中华民国南京临时政府宣告诞生之后，由张嘉璈在其中担任部长的国民协会在上海正式成立了。该团体的成员，多为旧官僚和江浙地方绅士。其政纲及活动，说到底属于以梁启超、汤化龙等人为代表的清末立宪派之政治活动的一部分，意在寻求袁世凯的实力支持，共同抵制孙中山领导的革命派，以分享辛亥革命成果而已。协会告成后，张嘉璈在旧缙绅的支持下出任浙江都督朱瑞的秘

书，又以朱瑞代表和协会代表的双重身份前往北京活动，既向袁世凯通款输诚，又谋求同其他一些同样具有抵制同盟会倾向的政治小团体的联合。事实证明，他确实具有一些政客手腕：先是唐绍仪、杨士琦、袁树勋等袁幕亲信纷纷加盟国民协会，促成该团体率先成为旧立宪派投靠袁世凯的桥梁；进而又在袁的支持下，实现了与共和建设讨论会等政团的合并，组成了奉梁启超为精神领袖的民主党。有必要专门提出的是，张的二哥张君劢就是共和建设讨论会的发起人之一及合组民主党的倡议者，又作为民主党的代表，专程去日本迎接梁启超回国。此后，张氏弟兄便作为民主党的骨干，一起活跃在民初在政坛上。1913 年 4 月，张嘉璈以浙江代表资格，出席了北京政治会议，再经梁启超推荐，出任参议院秘书长。当时他还不满 25 岁，以世俗的眼光来看，可谓少年得志，仕宦之途是大可看好了。

然而，包括张嘉璈在内的整个民主党的与袁世凯的合作，其实是建筑在相互利用的基础上。就张氏个人来讲，忍看国势日衰利权外溢的痛苦，使得他在哀叹清廷覆灭之后，又把实现改良政治发展经济的理想寄托在握有强大实力的袁世凯身上，所以甘心为巩固袁的统治而效劳。就组建民主党使之成为袁的附庸这件事来讲，就是适应了袁削弱同盟会革命力量的需要；但是他渴望振兴民族经济、实行议会政治、建立资产阶级共和国的意愿，毕竟又与袁世凯完全恢复封建专制独裁的企图发生矛盾，这种矛盾不久便随着袁氏强制参议院选举他为大总统的暴虐做法而激化了。但是张嘉璈没有同袁氏相抗争的勇气，由愤懑而灰心，很快萌发了退出政坛的念头。用他自己的剖白来讲，“我看清楚了政治界的复杂，知道自己的个性并不适宜从政，既在日本学经济，何不会到自己的本行，贡献所学”①。当时梁启超正任币制局总裁，其部下汤睿任中国

① 张公权：《自述往事答客间》载台湾《传记文学》第 30 卷，第 2 期，第 48、47 页。

银行总裁，这样的人事条件恰好给张由从政转入“本行”提供了方便。不久，他便靠梁的推荐，任中国银行上海分行副经理，从而结束了短暂的第一次从政生涯，时为1913年底。

三、一个近代中国新型银行制度的创立者

中国银行的正式开业，是在1912年8月。依次年4月经参议院通过的《中国银行则例》，它虽然含有相当一部分商股，但具有国家中央银行的法律地位，享有经理国库、发行兑换券等特权。这种性质，又使它在实际上染有浓郁的衙门色彩，银行总裁和副总裁均随内阁财政总长进退，一应管理制度和运作方式，也多继承前清的大清银行，显得十分落后。张嘉璈去上海到职后，运用自己在日本所学得的资本主义国家银行学知识，为建立新型的银行作了不少努力，但人微权轻，效果有限。尤其是当时在上海分行经理任上的宋汉章，为老资格银行家，不太看得惯这位常身穿和服、脚登木屐、能说一口流利日语的青年人，每以“政客”一词来形容他善于和各界人士相笼络的举动。一段时间内，“政客”几乎成了张嘉璈的绰号。囿于宋汉章的威望及其他种种原因，不少同事也对他保持着某种距离。

可是，捱到1916年春天，张嘉璈突然获得了让人们重新认识自己的机会，包括其“政客”头脑、脸谱和手腕在内，都将得到新的估价。是年5月12日早晨，他像往常一样，挟着公事包，早早来到坐落在上海汉口路3号的中国银行上海分行上班。乍一进门，马上有人通知他，宋汉章正在经理室相候。原来北京中国银行总管理处的一份急电，转来了国务院向中国、交通两家银行发布的饬令：“自奉令之日起，所有该两行已发行之纸币及应付款项，暂时一律不准兑现付现。“饬令中还规定了”凡有该两行分设机关地方官，务即酌派军警监视该两行，不准私

自违令兑现付现”的措施。[①]

一直在密切注视着政局的张嘉璈，当然很清楚这一纸饬令的来龙去脉：去年岁末，袁世凯敢冒天下之大不韪帝制自为，激起了全国各地的反抗。老袁的法宝，就是用武力慑服。但几个月鏖战下来，庞大的军费开支把政府财政耗光了。有人献策将中国、交通两银行合并，大量发行不兑换纸币，以挪出现银提供军用。孰料内情外泄，从4月初起，京、津地区率先兴起对中交两行的挤兑，渐渐地挤兑风潮又向南方蔓延。老袁最怕各地分行的现银被兑空，猴急一跳，便发出了这么一道严禁兑付的饬令。

“我们怎么办?”宋汉章俟张嘉璈将电报读过，马上发问，并告诉他，刚才已和交通银行上海分行联系过了，交行已决定马上登报公告遵照办理。张嘉璈顿将脸色一变，道：“这样做，中国银行的生命便将断送!”接着，他直截了当地向对方提出了抗命照兑的建议。

霎时间，宋汉章视觉中的张嘉璈，变得光彩起来。他的意见不仅与宋不谋而合，更因坦率鲜明的表态，平添了其几分勇气。毕竟，宋汉章曾在数年前因抗命政界而吃过“绑架”的亏，迄今想来犹存余悸，现在有此血气方刚的张副经理和自己一起顶风冒险，心里踏实多了。主意既定，他们马上商妥一应措施并四出联络，求得了上海金融界头面人物李馥荪、叶葵初、蒋抑卮等人的共同支持。这些人，也就是世论所谓：“江浙财团”。与此同时，帝国主义在华银行出于维护上海国际金融市场秩序，以保证其切身利益不受连带损失的需要，也对中国银行的抗命照兑，采取了支持态度。

5月13日上午，由张嘉璈与宋汉章共酌成文的拒绝执行院令，仍旧照常营业的宣告，在上海各大报纸上发表。一场抗命兑现的风潮，就

---

① 存萃学社:《中华民国史事日志》第1册，第492页。



中国银行钞票

此开始。中行虽处租界，但袁世凯的间谍密布四周，所以宋、张等人于挤兑风险之外，还得把性命捏在手里。凭借各方支助，挤兑风潮数日后即告平息，既而南京、汉口、九江、济南、太原等各埠中国银行分行，亦都效法沪行，仍各照旧兑付现银。这一行动，使得中国银行的信誉亟获维护与提高。作为带头者之一的张嘉璈，更是声望陡增。将近半个世纪以后，许多上海中国银行老同仁在座谈回顾抗令兑现的往事时，仍以赞许口吻，交口称道张嘉璈为赢得这次行动胜利所发挥的种种特殊作用，包括对社会各界及报馆的联络，通过进步党（由民主党与共和党、统一党合并组建）的活动而使冯国璋、王占元等南方封疆大吏通电赞成抗令兑现等①。更重要的是，他还因此造就了一个在中国银行界，特别是在“江浙财团”中的特殊地位的人，包括宋汉章在内。所有的上海金融工商界“大佬”们，谁也不敢轻觑这个卓有胆识和权变的年轻人了。

紧随着抗命兑现成功而来的，是人民反对袁氏帝制自为斗争的胜利。1917 年 10 月，梁启超当上了北京政府财政总长，张嘉璈被提升为中国银行副总裁，赴北京总管理处任职。其时先后担任总裁一职的是王克敏和冯耿光，张嘉璈与他们的关系处得比较融洽，因此获得具体主持业务的实权，并开始着手他向往已久的金融兴革和建立新型银行的事业。

鉴于 1916 年抗拒停兑饬令的经验，张嘉璈上任伊始的第一个动作，

---

① 李思浩、吴震修等：《关于上海中国银行 1916 年抗令兑现的回忆》，载《文史资料选辑》第 49 辑，第 101—113 页。

就是努力使中国银行从官府的桎梏下解脱出来，由衙门附庸还原为商办金融机构，俾得正常发展业务。他在梁启超、王克敏等人的支持下，亲自动手对《中国银行则例》作重大修改并获得通过。新则例的基本精神是扩大银行商股、成立股东会，并由股东会直接选举董事、监事，再由财政部作形式上的加委。这样，银行对于政府来说，便获得了相对独立的法人资格，银行的局面也因不再接受北京政局更迭的影响而获稳定。1917 年底，财政部补充官股 500 万元，续招商股达 727.98 万元，商股超过了官股，在翌年初召开的第一届股东会上，张嘉璈当选为董事，蝉联副总裁。此后，中国银行又于 1921 年和 1922 年两次增加商股，资金达 1976 万元；反之，北京政府财政部因需款应用，常将该部持有的中行股票抵借钞票，别怀心机的张嘉璈等人，便怂恿他们陆续将股票让售给银行。这样，到了北伐前夕，官股只剩下 5 万元，仅占中行总资本的 1/400。至此，中国银行已基本上成为商办。

继新的则例出台后，张嘉璈又在改善银行管理制度及联合同业整顿金融市场风气等方面，采取了不少切实步骤；复积极选拔和培养新型人才，大量引进东西方资本主义国家的先进的银行管理经验，从而促进了中国银行的业务迅速发展，存款吸收成倍增加，发钞流通面遍及全国城乡，实际上已在当时的金融界取得执牛耳的地位。此外，他又以协助北京政府整理公债见效而大崭头角。虽说为此得罪了一些以投机公债获利的金融掮客辈，但也因此得到国际金融界的器重，并于 1923 年被任财政整理委员会委员。

在品咂成功的甜蜜之同时，张嘉璈也饱尝了在北洋军阀统治下，举办新型金融事业的艰难和苦涩。作为国家银行的中行，一直没有真正摆脱过来自政府的勒索。截止 1927 年 9 月为止，合计中行为北京政府的垫款之数，竟高达 4630 余万，几乎只有靠公债来分解负担一途可走。但这条路的前景，势必又造成絮发兑现钞票的现金准备缺乏，结果又难

免重蹈挤兑风险；而每逢这种险象出现时，军警政界中还照例有别有用心者出头责问：是否有人挪用了现款？这就叫担个代理国库的虚名，还让你哑巴吃黄连，有苦说不出。凭借武力阴谋夺取中国银行者，也大有人在。如1919年安福系得势时，便借口张嘉璈重新修订过的《中国银行面例》，没经过立法程序（当时国会已解散，仅由冯国璋以代理大总统命令公布施行）意欲推翻，一时颇成声势，幸得各地中行商股股东和各地方商会同声反对，才迫使当时的大总统徐世昌和代理国务总理龚心湛力持缓议。安福系垮台后，新主中央的直系军阀手段更辣，公然“勒借”，甚至采用流氓绑票手段，把张嘉璈关进吴佩孚的总司令部里以换取60万军费。凡此种种，都是促成张嘉璈后来向国民党作政治投靠和经济支持的原因。

四、一个南京国民政府的主要资助人

张嘉璈个人与国民党之间的关系，可以追溯到民初国会时期，从那时起，他所在的民主党以及由此演变而成的进步党，一直是国民党的政敌。不过，张嘉璈对于国民党领袖孙中山一向抱有好感。他亲耳聆听过孙中山的发展中国铁路事业的演讲，为其恢宏的气势和精赅的综理所吸引。孙中山在广州设立大本营后，为筹措军费曾与中国银行广州分行发生重重矛盾，关系弄得相当紧张。究其原因，除了张嘉璈的政治面貌仍属于北方系统外，历届南方政府积欠中国银行粤行款项至巨而严重影响该行业务发展，也是客观因素。

然而，随着南方大革命洪流日益高涨，以及北方在奉系军阀控制下，政治、经济紊乱达于极点，张嘉璈便主动地向国民党伸出了橄榄枝。1924年10月，广东“中央银行”行长宋子文向中行香港分行经理贝祖诒商借200万元现金，意在进行其钞票整理计划。贝向北京总处请示，张嘉璈当即回电允予承借1/4，计50万元。北伐开始后，贝祖诒又

向北京总处密报，谓北伐军力量雄厚，组织严密，胜利有百分之百的把握。张与王克敏、冯耿光一起商量后，决定由冯以回乡探亲为名，亲自去广州一探虚实。未几，冯耿光由穗返京，证实了贝的判断。为及早替中国银行在将来的地位打算，张嘉璈决定亲赴上海成立副总裁驻沪办事处，就地与国民党联络，相机周旋。正巧，这时他的母亲在上海治病，替他向财政部告假提供了口实。

到到上海后，张嘉璈很快通过黄郛、陈其采、钱新之等，与担任国民革命军总司令的蒋介石及其秘书长张群建立起秘密联络。1926年9月初，北伐军抵赣州后需用现银迫切，蒋介石电嘱黄郛托张嘉璈接济，张急忙用密电命中行南昌支行向蒋汇30万元巨款。俟蒋介石进驻南昌后，南昌支行又遵张的密电指令，再向其提供现银20万元。当时南京和上海犹在孙传芳控制下，张和中国银行的所作所为，自然都要在绝对保密的状态中进行。可是，作为对中国银行秘密接济国民党的回报，宋子文曾以广东国民党政府财政部长的身份，电令北伐各军到达各地后，当加意维持中国银行。而这道命令的落实，则不免要引起北京政府的怀疑。又是一个巧合，张嘉璈的母亲因病不治故世了，张趁机向北京政府财政部呈请开缺守制，财部批复给假1个月，算是被他蒙混了过去。

北伐军终于占领了上海，但张嘉璈和他的中行同仁们，也马上体会到蒋介石对银行的需索比之北洋军阀更加厉害。1927年2月底，蒋的军需处长俞飞鹏，奉令向中行上海分行借支100万元。宋汉章不买账，甚至对人说“孙传芳的军队已经过江来了！”老蒋大怒，要俞飞鹏坐在宋的经理室里勒逼，并将借款数额陡增至500万元。正在家里为母亲守丧的张嘉璈闻讯赶到行里，再三向俞致歉，照付100万元了事。宋汉章大怒之下，坚决要辞职，遂由总处决定提升为沪行总经理。另将和国民党打过交道的贝祖诒调过来顶他的遗缺。旋即，蒋介石拿定了发动政变的主意，又通过陈其采、钱新之等人，向包括张嘉璈在内的整个江浙财

团寻求更加有力的资助，同样也得到了满足。

以张嘉璈当时在上海金融工商界的声望，其实已经是统驭型的人物之一，因此他在“四一二”政变前夕的关键性表态，不可谓不对整个江浙财团的抉择有重要影响。事后国际舆论“谓蒋介石的胜利，乃得力于包括中国银行在内的江浙财团的支持”，就是特别突出其作用的观察[①]。分析其所以如此的原因，是一个比较复杂的构成：一方面，对蒋介石抱有在稳固政治后发展经济幻想，是当时整个民族资产阶级的普遍性思潮，而张嘉璈本人更具有藉政治投机博银行利益发展的心态。如宋汉章等人曾讥他为“政客”，并非无由之语；另一方面，对帝国主义既反对又依附，也是包括张嘉璈在内的资产阶级的天性使然。当时列强对蒋介石的支持，自然会对张产生恶劣影响；最后，除了害怕工农运动高涨而损害自身利益的阶级本能外，张嘉璈还对当时作为蒋介石对立面的武汉革命政府，存有比较直接的敌视。引发缘故是武汉政府用非常手段，将中国银行汉口分行库存2000万元尽数提借，并将所提未经签字的钞票也投放到市面发行，遂造成持币者纷纷到武汉区域以外的中行要求兑现，给中行造成声誉与经济上的损失，亦同蒋介石控制范围内中行受到保护的现象形成对照。要之，一系列主客观条件的交织，铸就了张嘉璈变支持革命为支持反革命的历史性罪错。

1927年6月，蒋介石再到上海，特地去张嘉璈在沪寓所为其母亲吊丧。当时张母已病故近4个月时间，人们不难想见此行的主要目的，在于向张表示谢忱，并争取财政方面的进一步支持。张嘉璈为此“十分感激”，并表示“无论如何，一定要出力”[②]。数日后，张的父亲又去世了，他得继续向北京政府呈请守制。这样，直到1928年奉军出关、北伐完成以前，张嘉璈再也不曾回过北京。随后，中国银行总管理处亦由北

① 姚崧龄：《张公权先生年谱初稿》上册，第132、122页。

② 张公权：《自述往事答客问》载台湾《传记文学》第30卷，第2期，第48、47页。

平（今北京）迁往上海。

垂涎于中国银行的雄厚实力，南京政府在其南迁之初便有意吞并。财政部长宋子文当面向张嘉璈提出了把中行改为中央银行，增加官股使之多于商股的建议。这与张多年来努力建立独立的商业银行的愿望背道而驰，因此遭到断然拒绝。他力主由政府另立中央银行，表示中国银行可分担股本，甚至提出只要政府能将包括北洋军阀统治以来历年所欠中行之款还清，中国银行连钞票发生权也可以放弃。后一项条件对财政拮据入不敷出的南京政府来讲，是根本无法做到的；同时，当时的蒋介石政权根基未固，还需要张嘉璈这样的金融界领袖人物统驭江浙资产阶级供给庞大的开销，不便在吞并问题上逼迫太急。经过讨价还价，双方达成妥协：南京政府另立中央银行，并根据张的建议，将中国银行改为“特许的”国际汇兑银行。与此同时，政府又以新的《中国银行条例》取代了原先的则例，由财政部在原有5万元官股基础上，增加495万元，全用公债拨充，合为500万元，计占股份总数1/5；董事长由政府委派，并改总裁制为总经理制。接着，张嘉璈被新董事会举为首任总经理。

五、一个在漩流中搏击的金融家

1928年的冬天，早早地光临上海。腊月未尽，纷纷雪花已如飞絮，在黄浦江边扬扬洒洒。此刻，站在汉口路中国银行总经理室窗前的张嘉璈，正把眼前的景象当作瑞兆欣赏着。尽管南京政府另立中央银行，致令中国银行在北洋时代作为经理国库之国家银行的地位和局面已宣告结束，但在他看来，却正是从此可以放手发展商业银行业务的契机。想到前景，连南京政府运用提高官股，硬往中国银行插进一杠子的烦恼，似乎也淡化了许多。

来年开春，张嘉璈买舟放洋，兴致勃勃地去苏联、欧美及日本等国

考察访问，所到之处，与世界著名金融家广泛交流意见，选聘外国银行专家；并在纽约、伦敦、大阪等地组建中国银行分支机构。有的地方，则委托当地银行代理中国银行国际汇兑。迄1930年底，中国银行国外直接通汇城市62处，特约代理96家，跻身国际著名金融机构之列。

回国后，张风尘未洗，即在聘来中行工作的外国专家协助下，着手对中国银行内部进行更具规模的改革。凡人事考选、会计制度、机构设置和运行等，一切趋于现代化；还专门设立经济研究室，发行《中行月报》、《中行生活》、《金融统计月刊》等定期刊物，登载研究成果，经济情报等。所有这些措施，确实对中国银行的业务发展起到显著作用。1928至1935年期间，营业额一直遥居同业，存放款额均占中央、中国、交通三行存放款总额一半以上，有时高达70%。

但是，张嘉璈和中国银行在近代中国金融界里地位的步步上升，又是一个与国民党政权之间，既相互利用又不断摩擦的矛盾运行过程。当初张氏向蒋介石做过“无论如何，一定要出力”的表态，落实为具体办法，就是帮助政府搞好公债发行工作。用他自己的话来讲，只要“公债信用一佳，则百事迎刃而解”。依照这种理财理论，张嘉璈领导下的中国银行，在南京政府成立后的最初几年间，一直是承购政府公债第一大户，既帮助蒋介石政权弥补了巨额财政亏空，也因债券套利而为中行自身获取了高额利润。不过，张嘉璈如此理财的动机和前景规划，又是具有严格的条件限制的。还在1928年6月时，他就当面劝告过蒋介石，中央财政支出绝对不能超过1600万元，集中力量完成北伐后，切切不可再有内债；并一再希望政府能尽多地将发行公债所得用在建设事业上，及早步入正常的金融途径。也因为有此心机，所以中国银行在公债投机热潮中，基本保持了清醒的观察和判断能力。虽然承购公债数额占华商银行首位，但有价证券在资本总额中的比例反低于同业平均数。

然而，张嘉璈个人的稳健态度只能在中行范围内发生影响，蒋介石

控制下的南京政府之所作所为，完全不受其良好愿望的支配。北伐完成后，接踵而来的是连年军阀内战和对红军的“围剿”。军费支出扶摇直上，1600万元的大关不知被扔到了哪个角落，到1931年时已过2.17亿元。巨大的财政赤字，主要靠举债借款来弥补。这种饮鸩止渴的作为，已彻底背离了张嘉璈提出的公债原则，同时也把国家财政拖向破产的边缘。终于，1931年“九一八”事变的发生，导致了政府公债信用的严重动摇，国民党政权内部甚至有停止内债本息支付的馊主意出笼。值此关键时刻，张嘉璈又被当作《红楼梦》里的王熙凤，请进国民党的“宁国府”里帮忙排忧解难。张嘉璈经与公债基金保管委员会商量后，拟了一个勉强能巩固政府债信并减少债权人损失的办法。要点是展期还本，减少利息，再由关税中每月拨出860万元为偿还本息的基金，保证无论今后财政怎样困难，决不变更。南京政府急来抱佛脚，很快便将此办法通过并正式公布。

“宁国府”的难关暂时度过了，张嘉璈却冷汗淋漓，感慨万分地在笔记中写道：“我于民国十年协助北京政府，整理公债一次，今又协助国民政府作第二次整理，若再有第三次之整理，国信荡然矣。”[①] 以此为转折点，他和国民党蒋介石之间的关系，开始由合作而冷淡，直至抗衡。

首先，“九一八”、“一二八”事变后，在民族危机日渐深重，舆论普遍厌恶内战的大背景下，张嘉璈不断向政府提出紧缩开支，不要再乞灵于滥发公债的警告。这些言论落在蒋介石耳朵里，不啻为反对剿共和翦除异己势力的同义语，十分刺耳。

其次，公债发行和由此带动的套利投机，致令大量资金向非生产性领域集纳，给工农业生产造成严重破坏，这种状况，早已引起富有发展民族经济雄心的张嘉璈的深深忧虑。中国银行至其主持下，开始对业务

① 姚崧龄：《张公权先生年谱初稿》上册，第132、122页。

方针作重大调整。通过发行公司债券、出立承兑汇票、低息贷款等多种形式，对处在艰困境地中的民族工商业和农村经济提供了大量援助。如卢作孚的民生航运公司、荣氏集团的申新纺织公司等著名民族工商事业，都曾得到过中行的雪中送炭。这种关心国计民生的营业方向，使中行的声誉愈加提高；而对于正被公债投机热潮搅得头晕脑昏的中国金融界来讲，则起到拨乱反正的导向作用。

再次，当南京政府一意孤行，为贯彻所谓“攘外必先安内”的“国策”而制造出第二个大举内债高峰段，甚至采用法律手段强行推销公债时，中国银行亮出了直接对抗的面目，再三警告政府及同业之外，着手大量抛售政府公债。以1934年的结算，中行持有的有价证券，比1931年下降近2/3。尽管财政部长孔祥熙又把张嘉璈聘任为政府财政顾问委员会副主任，可是张再也不肯把银行的钱无休止地往内战军费消耗的无底洞中填塞了。

眼看张嘉璈难以驾驭，国民党政府遂下定了攫夺中国银行的决心。1935年3月28日，财政部下达训令，以“巩固金融，救济工商业”为名，发行1亿元金融公债，以其中2000万元增加中国银行官股，连同原有官股共2500万元造成“官六商四”之势；同时宣布改组中行，变总经理制为董事长制，指派宋子文为董事长，宋汉章任总经理，调张嘉璈为没有实权的中央银行副总裁。就这样，仅凭一纸金融公债，张嘉璈苦心经营20余年的中国银行，便落入四大家族官僚资本的手中。

以往数十年间，世论多认为夺取中行的行动是由孔祥熙与宋子文主谋，再经蒋介石批准的。甚至张嘉璈本人也以为这是孔祥熙为推行其财政赤字政策而取步骤，所以在其40余年后回答圣若望大学录音专访时，仍侃侃而言蒋介石的“礼贤下士”风度和自己的知遇信任。可是，近年由中国第二历史档案馆等部门整理的《中国银行行史资料汇编》却

披露出：正是蒋介石本人，亲自策划了这一重大事件。1935 年 3 月 22 日，蒋介石接连向孔祥熙发出两道密电，把“国家社会皆濒破产”的原因全归结于中国、交通两行的经营政策不能听命于中央，“若不断然矫正，则革命绝望”，并坚决要求把张嘉璈赶出中行。正是遵照蒋的指令，孔祥熙才会同宋子文拟就了改组中行的方案。

距离老蒋发出密令后仅 5 天，南京政府的“夺帅”之举以迅雷不及掩耳之势出台了。事先毫无所闻的张嘉璈被打闷了，立即用长途电话将中行南京分行经理吴震修叫来上海商量，又发加急电报召回正在九江视察的上海商业储蓄银行总经理陈光甫，同他及另几个江浙财团的要人们连夜商量对策。结论是“完全抗拒不太可能，则只好争取官商股权各半”①，遂由与孔祥熙私交颇厚的陈光甫出面澄清，改官股 2000 万元为 1500 万元，造成官商股权各半。但是，在紧接着召开的董事会上，各董事的反应远比几个“大佬”强烈，无不痛斥国民党通过两次修改中行条例，仅用几张公债预约券便吞并他人心血财产的做法卑劣至极，要求张带头抗命。不过，这时的张嘉璈已不再有 10 年前和袁世凯乱命相抗的那种勇气了。他悲愤交集地当场宣告辞职，请求各位董事谅解，然后便挟起公事包，永远离开了汉口路 3 号中国银行总经理室，甚至不忍稍作回顾。

正是春暖花开，莺飞草长的时节，但是张嘉璈的心境有如冰窟，像冬天一般寒冷。

六、一个有所作为的铁道部部长

被撵出中国银行的张嘉璈，不甘心去中央银行就那个副总裁闲职，但也不敢公然以辞职相示威。他提出出国考察的要求，但未获蒋介石的

① 资耀华等：《国民党政府在法币改革前后依附帝国主义和彼此间钩心斗角的内幕》，载《法币、金圆券与黄金风潮》第 3 页，文史资料出版社出版。

批准。倒是其在国民党中的朋友张群、黄郛等出头，帮他和担任中央银行总裁的孔祥熙拉拢关系。孔本人亦存有借助张的经验、声望及在银行界中的潜势力与宋子文争锋的动机，遂推荐张兼任刚成立的中央信托局局长。对于这个买卖军火的实职，张嘉璈依然没什么兴趣，但他在领导中行期所培养起来的心腹们，总算可以有所安置了。

中央信托局的开张日期，是1935年10月1日。未几，中国工农红军经过二万五千里长征，胜利到达陕北，致令蒋介石的“剿共”军事再次宣告破产。与此同时，中共中央的《为抗日救国告全体同胞书》，得到包括民族资产阶级在内的全国人民的广泛响应。在军事失败、政治孤立和华北危机加深的形势下，于是年11月召开的国民党第五次全国代表大会，不得不赶快对内政外交政策作出一些调整。表现之一，就是所谓“开放政权”，即实行行政院改组，任用一些非国民党籍的学术名流担任政府工作，如翁文灏、蒋廷黻、何廉、吴鼎昌等，均予网罗。张嘉璈也在这样的背景下，又一次被请进“宁国府”，当上了铁道部部长。显然，这一任命还含有向江浙财团作抚慰的意义，8个月以前张的被撵出中行，曾加深了他们对国民党的不满。

这一回，张嘉璈没有拒绝，立刻走马上任。

张嘉璈对旧中国铁路建设的贡献，早在20年代初期就开始了。1922年，中国银行第一次签订发行600万元铁路财政公债，1924年又向陇海路发放1000万元现银借款，从而揭开了中国银行界运用自己财源参与铁路建设事业的序幕，这在中国公用财政史上也是第一次，引起国际金融界和交通界的正视。张嘉璈说：“投入铁路财政的经营工作需要有些勇气。因为要在国内资金有限而又无外国的合作的情况下完成这项事业。但我们终于深信，我们必须更多地依靠自己的力量。①”在30

① 张公权：《中国铁道建设》。原著用英文写成，商务印书馆出版有杨湘年译中文本，此处译文转摘自中华书局出版包华德主编《国民名人传记辞典》第1册，沈自敏译。

年代初期数年中，他不仅领导中国银行单独投资浙赣铁路460万元，并组织同业合成银行集团，共同贷款玉山至南昌段工料款800万元，担任德国粤脱华尔夫公司输入材料所需要垫款，还同英商汇丰银行合作发行了粤汉铁路六厘英金庚款公债150万镑。这些动作在当时与蒋介石迫切需要银行垫款支持内战经费的愿望很不协调，但而后却成为他出任铁道部长的条件之一。

莅任之初的张嘉璈，把加紧对日抗战准备当作铁道部工作重点，鲜明地提出了“铁路救国”的口号。谓“欲救中国，当先救铁路。挽救之国，固在于旧路之策进，而尤要于新路之建设，然后可望全国脉络之舒展，完成铁路救国之目的。”① 从兼顾发展经济与国防建设的需要出发，他前后两次主持拟定了3年期和5年期共两个铁路建设计划并付诸实施，以前所罕见的速度，促成了浙赣、粤汉、苏嘉等新线路的相继建成，不仅在一定程度上改变了中国铁路北密南疏的不合理布局，还使全国铁路连成网络的目的得以部分实现，为抗战时军事运输的便利提供了条件。

作为非常能干的理财家，张嘉璈领导铁道部着手进行了大规模的铁路外债积欠清理，在不满1年的时间里，将因袭陈积近40年的铁路外债的85%以上迅速整理完毕，以使人信任的解决方式获得了债权人的合作与谅解，不但为中国政府节省债务负担达27000万元，还逐渐恢复了铁路财政信用，为引进新的外资投入开创了局面。迄抗战发生止，中国又先后获得外资铁路贷款约3000多万英镑；与此同时，张又在国内金融界的配合下，用发行铁路建设公债的方式筹得筑路工款7455万元。和当时政府所发各种公债信用每况愈下的惨像相比，铁路新旧债券国内外市场上的价格则趋上升势头。这一事实，可以为后人对张氏职掌铁道

① 张公权：《抗战前后中国铁路建设的奋斗》第95页，台湾《传记文学》版。

部期间中国铁路建设之成就作出公正评介，提供一个特别的视角；而在当时，这种难得的成功，也益加提高了执政者对其才干的认识与依赖。抗战爆发后，蒋介石即以政府各部长中只有翁文灏和张嘉璈不是党员为辞，亲自向国民党中央推荐，并要他们“接受勿辞”。当时的国民党，恰因参加抗日民族统一战线而有所改善自身的公众形象。张本人亦因为在部长任上的工作能获得当权者的支持，重新燃起了对国民党的幻想，这就构成了他迟至国民党执政10年之后才欣然加入的主客观条件。然而，此举也为他日后在国民党统治中愈陷愈深打进了一个楔子。

抗战开始后不久，铁道部并属交通部，张嘉璈改任交通部长。在敌人封锁和沿海省份相继沦陷的情况下，他不顾艰难，为战时交通运输作了许多卓有成效的工作。如抢筑湘桂路衡阳至桂林段约200多公里，就发挥了重要的战略意义上的作用。他还打算修筑西北铁路经新疆抵达苏联，由于人力物力不足和得不到苏方支持，未能实现。

1943年初，张嘉璈以健康不佳辞去交通部长职务，但更为深层次的客观原因是随着交通能源供应愈趋紧张后，缘此而引起的争夺倾轧亦更加激烈，令其穷于应付而终不得正常施展。这种感受，也是当初与他一起进入政府工作的翁文灏、何廉等人共同的体验。显然，这是与抗战后期国民党腐败程度愈渐加深直接相关的。遗憾的是张嘉璈本人对此的认识并未随之加深，更未主动地去探求过已壮大成为抗日中坚的中国共产党将如何在战后重建国家。

当然，张嘉璈也在抓紧时间学习，他的日语水平很高，法文也有相当根底，到重庆后，又请了一个在国民党中宣部当顾问的英国人帮他补习和进修英文。从部长位置上退下来后，他马上用英文写成了《中国铁道建设》一书寄往美国出版，该著的学术价值，曾引起国际财政金融界的注意。不久，他奉命赴美国考察，研究战后中国经济复兴计划，还代表中国出席了在美国召开的国际通商会议。会后，张与陈光甫、李铭等

人与美方合办中国投资公司，该公司于1945年8月20在纽约开业，从事发行债券、吸收外资，并代办美资在华放款事宜。

1945年5月，在张氏本人并未出席的国民党第六次代表大会上，他被加上了中央执行委员的名义。

七、一个帮蒋介石火中取栗的替罪羊

1945年秋天，正当全国人民欢呼抗战胜利的喜庆时刻，张嘉璈在纽约接到了蒋介石要他立即回国的急电。飞抵山城后，前往九龙坡机场迎接的张群，直接带他去歌乐山山洞林园。当他们拾阶而上毛向一幢西式房屋的门厅时，轻摇蒲扇的蒋介石已笑容可掬地在那儿恭候了。

“公权兄，两年多不见，您发福了。”蒋介石先作寒暄。

“委员长好!”张嘉璈急忙行礼应答，心里则有点纳闷。何以一向对自己以“先生”或“老总”呼之的蒋介石，突然亲热地称兄道弟起来。

宾主一块进入小会客室坐定，话匣子打开，闷葫芦也就打破了。原来蒋介石已决定让他担任军事委员会委员长东北行营经济委员会主任兼中长路理事长，任务是既要协同行营主任兼政治委员会主任熊式辉与苏军谈判接收事宜，又要努力促成先被日本霸占14年，继而又被苏军占领的广大东北地区的经济恢复与稳定，此外还得阻挠共产党和人民武装对东北的接收。按情理说，早在20余年前就给自己下过“不适宜从政”结论的张嘉璈，应该有无从应付如此复杂的环境，因而亦不可能完成使命的自知之明，但是他居然没有推辞。客观地分析，这里面也有多层因素，既有对蒋介石如此信任的感戴，也有为新政学系抓一块地盘并充实经济实力的动机，甚至还有他在胜利条件下产生的良好愿望。

但是，踌躇满志飞去长春上任的张嘉璈很快便明白过来，这把封疆大吏的交椅是不好坐的。首先，他与苏联远东军总司令经济顾问库兹涅佐夫的谈判就极其艰难。苏方傲慢地认为中国东北所有的厂矿企业都是

远东军的战利品，坚持要中苏合办东北全部的重工业，否则接收无从谈起。张据理力争后不得结果，便请求将谈判升级，改由中国政府与苏联驻华大使直接在重庆交涉。可是蒋介石不同意，硬是要他自己周旋，气得他大发牢骚。谓："中国历来同外国人办交涉总是丧权辱国，而办交涉的人最后总要落一个卖国贼的恶名……将来把罪名推在我身上，他们真会打算。"①

苏军撤走以后，张嘉璈在东北的能源工业及交通运输业的恢复方面，做了一些努力，还专门发行了"东北流通券"作为该地区流通的唯一货币，用以收回苏军发行的苏联军用券。这种半独立的货币使得经济委员会间接地控制了东北各省的金融大权，因此遭致CC系攻击，成为国民党内部派系倾轧的口实。不过他的这种做法却得到蒋介石的支持，后来经委会突然宣布停兑苏联军用券，使之回流解放区抢购物资，此事又被认作是张嘉璈对共产党经济战的"胜利"了。

国共和谈破裂后，东北迅即成为内战场所，所谓委员长东北行辕在当地的行动重心，马上演变为赤裸裸的"剿共"军事，张嘉璈在东北已无所作为。恰好，国民党正在筹备召开所谓"国民大会"，蒋介石为拉拢以张君劢为党魁的民主社会党参加，特地把张嘉璈从东北召回南京，要他说服自己的二哥。当时民社党尚在抵制"国大"的民盟阵营内，一贯标榜不做别人尾巴的张君劢，也还不甘心把自己贱卖给国民党，但是据张君劢夫人的好友罗静轩女士披露，张君劢最后终于背叛民盟而参加"国大"，确"与他弟弟张嘉璈有些关系……只要张嘉璈和他密谈一阵，他的什么原定计划就都推翻"②。显然，张嘉璈在这件事上，完全秉承了蒋介石的意旨，中委名义犹如一根绳索，把他紧紧套住，使

① 孙越崎：《回忆我与蒋介石接触二三事》，载《文史资料选辑》第84辑，第132页。
② 罗静轩：《我所知道的张君劢与民社党》，载《上海文史资料选辑》第32辑，第126页。

他在国民党的泥淖里愈陷愈深而难以自拔。

"国大"开过了，张君劢及其民社党的利用价值，立即大打折扣，可是蒋介石还要借重张嘉璈的"理财家"的才具和声望。在内战连年、军费激增、通货膨胀、生产萎缩、国民党政权的财政已面临破产的绝境中，张嘉璈又被任命为中央银行总裁兼中央信托局理事长，回到了阔别12年的银行界，只是"前度刘郎今又来"时已换成官身了。

八、一个回天乏术的"王熙凤"

1947年3月，又是一个春暖花开的季节，同12年前的这个时候被逐出中国银行的心境相似，张嘉璈依然在品咂着严冬的情感体验。在中央银行前后两任总裁的交接仪式上、下台总裁贝祖诒当着各局处负责官员的面，口口声声称他为老前辈、老上司、推崇备至。可是出乎大家的意料，向来能说会道并惯于在到任时畅侃施政方案的张总裁，今天居然一句话也没有说。个中缘由，曾任中央银行稽核处处长的李立侠先生概括得相当精炼，"他对于内战的严重性不是一无所知，"[①] 瞻念前途，还会有柳暗花明的机会吗？和财政金融打了半辈子交道的张嘉璈，仿佛已经看见了国民经济已成雪崩、再也无从挽回的残酷景象。

但是，一种知其不可而强为之德惯性推动，促使他还想"帮助蒋介石找条出路"[②]。这条出路，就是改变宋子文之流开放外汇市场与抛售黄金的老道，而代之以管制金融、限额分配物资并发行公债以紧缩通货的办法。经过和亲信们反复研究后，他搞出一套经济紧急措施方案，又带上方案直接去庐山寻求蒋介石本人的支持。离开庐山时，张嘉璈久阴

① 李立侠：《张公权与中央银行》，载《中央银行史话》第43—56页，中国文史出版社出版。

② 李立侠：《张公权与中央银行》，载《中央银行史话》第43—56页，中国文史出版社出版。

多日的脸上，稍见霁色——蒋介石大致认可了这个方案，并促成它在国民党最高国防会议上获得了通过。

从纯业务的观点来看，张嘉璈拿出来的方案不可谓不周善，但是再周善的方案，也不可能改变蒋介石决意把反共内战进行到底的事实，军费激增的结果就是财政收支严重失衡，弥补赤字的办法就是仰赖印钞票的机器，印钞机转得越快，通货膨胀就越加剧烈。所以，症结问题就是：继续内战和财政预算差额之间有一个直接的等号，内战一日不止，差额便一日成几何级数扩大。这一点，有识之士向张提出过忠告，但是张不敢谈，更坦率地向论者交底，连行政院长“张群也不敢这样谈，要谈和平首先得离开国民党政府，得离开蒋介石。”[①] 但是他做不到，也不敢做。

于是，张嘉璈所能做的，就是动足脑筋替蒋介石擦屁股，如何弥补巨额的财政赤字了。最初的措施是发行号称保本保值的美金公债和美金短期库券，以此来吸收市面游资，回笼货币。按老规矩，金融界一向是认购公债库券的大户，可这会儿的江浙财团已不敢跟着张嘉璈一起往深沟里跳了。因为熟悉内幕的人都知道，原先尚可用作债券发行本钱的中央银行的黄金与外汇储蓄，已被宋子文耗得所剩无几了。这期间，张嘉璈又指望过向美国乞援，由美国贷给巨额美元作发行基金，重新整理币制，但美国人正在丧失对蒋介石的信心，使他的如意算盘又落了空。

推销债券的办法破产了，张嘉璈还不死心，就接连打出新的外汇管理方法和强化金融管制两张牌。金融管理的权力，过去一向由财政部执掌，于是他二上庐山，当面向蒋介石要这个权力。这一回，蒋介石又答应了，虽然态度十分勉强。张嘉璈下山后，决定先在全国 4 个大都市成立金融管理局，专事金融机关非法活动的防止和监督。然而，种种措施并不能挽回国民党财经破产的总趋势，相反，愈是大规模的黑市金钞交

---

① 李立侠：《张公权与中央银行》，载《中央银行史话》第 43—56 页，中国文史出版社出版。

易和套汇投机活动，后台倒愈硬。原先还指望在张嘉璈支持下于鬼蜮横行中有所作为的干部，相继激流勇退。无疑，张本人也因此对国民党已烂到根底的严酷现实，有了更痛切的体会。

浑身解数使尽之后，张嘉璈只得三上庐山，向蒋介石作最后摊牌了。这次他斗胆涉及了理财之道的根本，即平衡预算，包括军费在内的一切财政收支，一定要严格按预算办事，凡不在预算之内的开支一律拒付，连蒋介石亲自下的支款“手谕”亦不例外。这个办法，不惟对国民党的“戡乱”形成抵触，更是对蒋介石个人专制独裁的公开冒犯。老蒋一怒之下，连以前张氏所提的经济改革方案也统统推翻，张遂当场表示辞去中央银行总裁职位，蒋立刻接受了。

1948 年 5 月，张嘉璈结束了他的第二次从政生涯。他还指望过国民党政府能看其为“党国”效劳多年的情份上，把中国银行的领导权交还。可是，蒋介石已不再需要他了。这段经历，“有点像王熙凤治理大观园，虽然卖尽了气力，但一点也无补于贾府的实际”①。不久，所谓的“金圆券政策”正式出台，旧中国经济走进了总崩溃的死胡同。

九、一个心萦祖国的海外游子

张嘉璈下台后，仍住上海原址。据其友人、曾任行政院物资供应委员会主任秘书的杨志信先生回忆，当时他“对于一生宦海浮沉的体味，对于富民强国夙志之所以难酬的道理，已开始有所憬悟，但囿于旧的道德观念，对蒋始终未出责怪之言，仅暗自下了从此不再从政的决心，愿把数十年积累的经验以及所见所闻透过学术钻研的所得著书公之于世，为祖国继续效力。惜乎当时张尚未充分理解社会历史发展的必然趋势以及只有中国共产党才能救中国的真谛，所以在上海解放前夕，悄然离开

① 李立侠：《张公权与中央银行》，载《中央银行史话》第 43—56 页，中国文史出版社出版。

祖国"[1]。

告别上海后，张嘉璈曾在香港稍事逗留，周恩来托人表示过对他的关心，欢迎他早日回来，共同建设祖国[2]。可是他先已接受了澳大利亚悉尼大学经济系聘书，在那儿教了3年书，讲授远东经济问题。1953年，又迁居美国，在洛杉矶罗耶那大学任教，并于1958年在美国出版了《中国通货膨胀史（1937—1949）》，结合亲身经历，揭露了国民党政府利用通货膨胀残酷剥削人民的罪恶。1961年，年过七旬的张嘉璈辞去大学教职，但仍在加利福尼亚居住，关注着新中国的经济建设成就，撰写过不少这方面的学术论文。此外，据现任全国政协副主席的程思远先生披露，1956年春天他第一次由香港上北京，在中南海紫光阁赴周总理午宴时，周总理曾说过："这是建国以来，我们党第三次同国民党人员接触。第一次是叶剑英同志在广东同前中央银行总裁张嘉璈接触。第二次是同龙云的儿子龙绳武，第三次就是你了。"[3] 据此可知，张嘉璈曾在建国之后，确切点说，是在50年代前期，于相当保密的情况下回到过大陆，并且是国民党旧人中第一个和执政后的共产党进行友好交往者。惜乎这次"接触"的当事人均已作古，其经过情形，很可能将成为历史之谜。

1979年10月15日，张嘉璈病逝于加利福尼亚州帕罗市，终年91岁；临终遗嘱，将骨灰运回祖国安葬，以此行迹，献上了至死还怀念祖国的赤子之心。

---

① 杨志信：《张公权三上庐山之谜》载同上第107页。

② 徐国懋：《解放前夕我去香港及返沪的经过和感受》，载《上海文史资料选辑·统战工作史料专辑（六）》第211—212页。

③ 程思远：《李宗仁先生晚年》第168页，文史资料出版社。

"善财童子"
钱新之

完颜绍元

钱新之，我国著名金融家。民初步入交通银行，以革新而才名播扬。给蒋介石财政支持，当上了大官。弃官后经商，开办煤矿、运输、纺织、信托及保险等业。战后被蒋介石强制限价政策割肉，金融实业救国理想破灭。



钱新之（1885－1958）

1927年3月，夜色如墨，阴霾满天。被临时派为国民革命军总司令行辕的上海枫林桥交涉使署门前，几个荷枪实弹的警卫，正无精打采地在春寒料峭中，执行站岗的使命。忽而，一声“立正”高吼，众人马上像条件反射似全都站直了。定睛望去，只见平素不苟言笑的蒋总司令，这会却春风满面，亲自把一位风度翩翩的西装男客送到停在门口的小轿车前，嘴边还挂着寒暄：“拜托，拜托！”

“啥个人，来头介大?”这班来自总司令浙东故乡的“子弟兵”们，自随蒋介石进入上海后，见惯了前来枫林桥趋炎附势的各种嘴脸，但受到总司令如此敬重者确是少见，是以等他送客回转的背影在门庭后一消失，便都拉住“班头”王世和打听——刚才那一声“立正”号令，便是这个跟随总司令送客的王世和吼出的。“我也不清楚”，王世和故作神秘道：“只晓得他姓钱。嘿，姓钱，总司令就靠他帮忙弄钱呀！”

“哟，原来是善财童子！”警卫们肃然起敬，特意向已经远去的小轿车的尾灯多瞥了两眼。

一、抗命兑现　锋芒初见

钱新之，名永铭，以字行，晚号北监老人。原籍浙江吴兴，1885年出生在上海一个资产阶级家庭里。幼时在家塾读四书五经，13岁时，被送进地处上海大东门王氏宗祠内的育才书塾。不久，书塾由近代上海著名教育家王培孙先生接办，改造成国人自办的最早的新式中等学堂之一。钱新之在此受业5年，学得数学、物理、英文等新式课程。16岁毕业后，曾在一家外国商行任职一段时间，旋考入天津北洋大学学习财政经济学。1年后，回上海结婚。翌年，得官费赴日本留学，进神户高等商业学校专攻财经及银行学。当时大多数留日学生参加同盟会等团体组织的反清活动，但钱新之没有卷入。

1909年，钱从日本毕业回国，参加过清朝政府考察留学生的考试后，因父丧南归。第二年，去南京高等商业学校任教。辛亥革命后，南北和议告成，由袁世凯任命的唐绍仪总理来南京组织内阁，提名上海都督陈

其美任工商总长。陈以沪督事宜经手未了，迟迟不肯到任，但指派了他的大同乡钱新之为其代表，去北京参加对清廷农工商部的接收工作。这个使命，很可能是出自陈其美兄弟陈其采的推荐，后者在南京供职新军时，与钱有交往。

完成接收工作后，钱新之在新政府的工商部里当会计课长，不久便辞职回上海，办起一家运输企业——中华航运公司，合伙人是当时代理陈其美工商总长职务的王正廷。这是一个能显示出他对创办实业比当官更有兴趣的动作。不过，在北京供职的那一段经历，也为他和北洋财阀以及后来在北方金融界中崭露头角的诸人之结识订交，提供了机会。两年后，李士伟、周学熙、熊希龄、张謇等南北实业界头面人物奉令筹办民国实业银行（后呈准改办中国实业银行）及兼营运输、保险两业、钱新之亦得筹办人罗致，派赴东北考察金融实业。此行对他以后经营金融与保险事业有很大帮助。

当时上海最有声望的实业家是张謇、钱新之因替其起草过一些金融商业方面的条文，颇得他的赏识。1916 年 5 月，袁世凯为筹集军饷镇压人民反对帝制的斗争，命国务院转饬中国、交通两银行停止兑现和支付钞票，中国银行上海分行奋起抗命并寻求张謇的支持，成立了一个以张为会长的中国银行股东联合会为后援机关，钱新之亦得张的推荐，任股东联合会秘书长，在起草抗命通告、公请律师代管中行财产及联络上海南北商会共同声援等方面，均有积极表现。抗命胜利后，还没跨入银行界的钱新之先已在该领域中获得了一定的声望，作为知名人士，他又参与了蔡元培、张元济、黄炎培等人在上海发起的组建中华职业教育社的活动。

1917 年，被停兑令推垮的交通银行上海分行恢复营业，钱新之又得张謇推荐，担任交行沪行的副经理，从而正式开始了他的银行家的生涯。

二、主持交行　才名播扬

交通银行是始建于清末的一家官商合股银行，民国成立后，即为梁

士诒为首的交通系所控制，地位相当于国家银行。和中国银行一样，共为政府财政的挹注机关，凡制度、人事和经营作风，莫不官僚味十足。这会儿，正是曹汝霖、陆宗舆等交通系大将当道，在他们眼里，钱新之充其量不过是一个能说会写、风度翩翩的新进少年，若非碍着张季老[①]推荐的情面，这把沪行副揆的交椅，说什么也轮不到他去坐。可是，任命状下达不满1年，就轮着他们对钱刮目相看了：在交通银行各地分行中，上海分行不仅首先解决了兑现问题，使交行信誉得到部分恢复，更因钱新之率先在自个权限范围内，大胆引进近代资本主义国家银行的经营方法，推动和扩大了银行业务，反过来为整个交行系统的改组与次第恢复输送了活力。1919年，钱新之被提升为分行经理，翌年又当选上海银行公会会长。远东金融重镇上海滩头，升起了一颗熠熠生辉的新星。

1922年春天，第一次直奉战争在北方爆发，熊熊战火给钱新之提供了新的机会：奉军战败出关后，梁士诒及交通系势力在直军压迫下不得不放弃对交通银行的控制，而中国银行当道则趁机在直军支持下，打起了吞并邻居的算盘，美名日“中交两行合并”。具体落实方式是，一面策动交行的部分股东动议召开股东会议，提出中交合并问题；一面在交行现有干部中物色强有力的合作者。很自然，交行中业务基础和实力最强的上海分行经理钱新之成为最佳人选，一纸邀请北上有要事洽商的急电，发到了他的手上。

但是，出乎中行当局意料之外的是，钱新之也在趁这个交通系势力败退而造成交行总处权力真空的机会，策划着由上海、向北京进军的行动。收到那份中行邀其北上的急电后，他情知中行吞并计划已启动，便急忙联络交行在江浙沪的股东们共同协商，痛陈中交合并利害关系。然后，在个人观点化为众人意见的条件下，马上在上海挂出交行股东联合会的牌子，并抬出张謇为首脑。这一步快棋，使得中行当局策动部分交行股东，先从窝里兜底反起的计划失去先机。

---

① 张謇字季直，因曾与袁世凯有师生关系，北洋中人多尊为前辈。

再下一步，钱新之又借张謇之口，公开致电大总统徐世昌和直军首脑曹锟、吴佩孚等，痛驳中交合并之议。谓“金融机关本应独立政治之外，交通银行况系组合官商而成；与中国银行为兄弟之机关。论机关为商市之泉府，自野心家用之，而国体一厄；自党派者用之，而民视一变。然人害机关，非机关害人。”① 后一句，特别强调了梁士诒是梁士诒，交通银行是交通银行，不能让银行代梁受过。

这篇出自钱氏的通电，对于当时中行当局所散布的“国家银行应该统一”的舆论，造成有力回击；而张謇的出头，亦迫使直军不便过于为中行公然张目，于是合并之议，不了了之。而后，交行股东总会在钱新之的主持下，于当年6月在北京召开，正式推选张謇为交通银行总理，钱为协理。并事先讲定，张謇出面，仅为应付政治环境需要，可以不到行办事，实际业务均由钱新之负责。

平心而论，踌躇满志留在北京到任的钱新之，其实是接过了一付千疮百孔的烂摊子。经过1916和1921年两次停兑风潮后，整个交行实力锐减，信用丧尽，别说业务的恢复与发展无从谈起，连北京总处职员的薪水，也弄得发不出来。也正是因这山穷水尽的困境，才造成不少北洋老牌“财神菩萨”视作畏途，没人与钱竞争总揆席位，甚至有想看他笑话的。没想到，这个年仅30余岁的“善财童子”，一上任就有“三板斧”，居然绝处逢生，劈开一番崭新的局面。

第一斧，是紧缩开支，盘整实力。虽说当时交行已经财政部批准，改订了股本额度，但多数股东意存观望，增资计划的兑现十分艰难。钱新之乃创议召开有各地分行经理参加的首届行务会议，从内部通融互助做起，决定由实力相对较强的沪、津、哈、奉、汉、宁6个分行，共同分担北京总处及力量特别薄弱的分行的资金困难；与此同时，将全国60多个行处减缩为39个，以节约开支。

---

① 韩宏泰：《北洋军阀时期的交通银行》，原载全国《文史资料选辑》第88辑，第108页、第109页。

第二斧，是革兴制度，强化管理。首先是改革纸币发行制度，实行发行独立，准备公开，取得公众信任；其次是试行分区管理制度，以分行统属支行及汇兑所，注重发挥它们的中心协调与指导作用。

第三斧，清理积欠，调整方针。北京政府一向把交行当财政部外府，有增无减的开支，常赖中交两行印发钞票维持，政府积欠银行垫款至巨。钱新之上任后，一面清理积欠，勉力追索，一面确立新的业务方针，凡军政借款一概婉绝，一般放款均需有抵押。方针调整后，连带以往行中的腐败风气，也得到了一定程度的纠肃。

经过两年努力，交通银行终于起死回生，1924 年的存款较 1922 年增加了 34.8%，政府欠款也大为减少。银行自身的经济效益，则从 1922 年的 720 万元亏损，转为每年盈余 50 多万元。从股东们的利益来讲，总算按周息 6 厘分到了 1923 年的股息，无不交口称赞钱协理果真手段高明；而从金融界和新闻界的评介来看，钱新之不愧是民国以来，使交通银行摆脱政府直接控制而获得相对独立地位的第一人。一时间，中国银行的张嘉璈和交通银行的钱新之，几被奉为中国金融界最具光彩的双圭。饶有趣味的是，当时他们都是以副职身份在各自的天地里挂帅。

三、军阀讹诈　副揆落马

如果说是第一次直奉大战给钱新之带来机遇的话，那么，他的厄运又是跟随着第二次直奉大战而来的。1924 年 10 月 9 日早晨，连日在京筹饷无着的直军总司令吴佩孚穷极无赖，突然打电话给钱新之邀其速往四照堂总司令部，说有要事相商。钱氏知道多半与索借有关，但眼下北京正是直军的天下，不敢不硬着头皮前往。到了四照堂，只见中国银行副总裁张嘉璈先已在座，两人对视苦笑，心照不宣。果然，少顷代表吴佩孚出面同他们交涉的，就是专在总司令部帮忙搞钱的谢宗陶。原来，正是他给吴大帅出了这么个"请财神"的诡计。

谢宗陶一张嘴便开门见山，但语气尚婉转。道是中交两行一向代理国库，独擅钞权，值兹国难当头，协助饷项，义不容辞。接着，他提出

一个具体办法，即由中交两行各借200万元已印好但尚未签字投入发行的纸币，加印军字后作军用券使用。钱新之一听，连忙摇头，说是毫无发行准备，必然引起挤兑，到时又是停止兑现死路一条，银行垮台，军队也等于拿到一堆废纸。张嘉璈亦在一边附和。

谢宗陶听毕，微微一笑，又提出一个新的方案：两行各垫借100万元应急，战争结束后，由财政部筹款，连本带息一起偿还。张嘉璈忙以库存现银不够作推托，钱新之也跟着用上这块挡箭牌。这下子，谢宗陶马上变了脸色，站起身来厉声道：两位有款可去，无款即留，请三思而行！说罢，拂袖而出。旋即，两个荷枪实弹的士兵往门口一站，张、钱二位“财神”就算被吴大帅绑票了。

捱到中午，谢宗陶又来了，开口便问考虑得怎么样了？二人依然不肯应诺。张嘉璈比钱新之年轻几岁，肝火也更旺些，当面呵斥谢道：“你还能杀了我不成?”谢以市侩口吻回答道：“你发急了吗？放心吧，我们要得是钱，不是要命！”[①]

就这样，一直拖到晚上，一天滴水未进的钱新之和张嘉璈终于被迫向军阀的淫威屈服。当谢宗陶第三次走来质问“三思”结果时，钱新之先发话，表示已同张嘉璈仔细商量了，两行愿各借50万元。谢宗陶看对方服软了，便趁势涨价，连说非200万不可。于是再讨价还价，最后说定再各增10万，凑成120万元，以财政部的德法债票作抵押。至此，被囚禁了一整日的两个“财神”始获释，谢宗陶还打哈哈：“司令部初非绑票，不过强借而已，尚乞二位原谅”[②]。

直军敲过了两个手无寸铁的银行家的竹杠，却在战场上遭到惨败。而对于钱新之来讲，最肉痛的尚不是60万元的被勒索，而是梁士诒又在战胜者奉军的支持下卷土重来，当上了财政善后委员会委员长。梁士诒的“善后”之道，当然离不开先把交通银行夺回手中供其驱使。于是一

① 谢宗陶：《第二次直奉战争见闻记》，原载全国《文史资料选辑》第41辑，第148页。
② 谢宗陶：《第二次直奉战争见闻记》，原载全国《文史资料选辑》第41辑，第148页。

声号令，旧交通系势力重新麇集，于1925年5月操纵召开交行股东总会，提前改选总、协理和部分董、监事，梁士诒再度当选为总理，任期尚未届满的张謇和钱新之被迫辞职。辞职书中留下了“不再供诸君牛马”的愤懑。①

四、结交老蒋　擢升次长

被梁士诒和旧交通系势力逼出交行总处的钱新之，连原先的交行沪行经理亦没法回任了，一时有无所适从之感。幸好，他在交通银行掌柜期间所显示出来的才干，早已为其同乡吴鼎昌看中。吴鼎昌时任盐业银行总经理，正与金城银行、中南银行及大陆银行共同发起北方四行联合营业事务所及四行准备库，即邀赋闲的钱新之一起参与。接着，4家银行又各投资25万元计100万元，设立了一个专理储蓄业务的“四行储蓄会”，总管理处设在上海静安寺路170号，由吴鼎昌当主任，钱新之当副主任。

四行储蓄会不仅使钱氏续上因离开交行而一度中断的金融事业的经营，更为他以银行家身份参加各种社会活动提供了益加优越的条件：这位曾当过上海银行公会会长的南方金融界头面人之一，如今又成了北方金融界的一员大将。南北两方均有所借重的源流交汇，很快把他托升为20年代后期中国金融资产阶级的代表人物。当国民革命军在广东宣誓出师北伐时，总司令蒋介石便经曾在上海银行界工作的徐桴牵线，早早与他沟通了联系，再通过他的居间拉拢，争取到不少南北私营金融业的经济支持。其中南昌献金之举，便是颇具传奇性的一幕。

此事发生在1926年秋天，当时国民革命军已连下武汉、南昌，周作民等北方四银行的财阀们筹集了40万元现金，公推钱新之为代表，由上海出发，秘密西进劳军。

---

① 韩宏泰：《北洋军阀时期的交通银行》，原载全国《文史资料选辑》第88辑，第108页、第109页。

事有不机，正扼守金陵的五省联军总司令孙传芳，接到了有关钱新之携款乘英商共和轮西上助蒋的情报。情报还确凿写明，该轮船将于翌晨经过下关。当夜3时，孙传芳用汽车接其秘书阮性言到司令部，密言此事，嘱即拟定报告一则及逮捕钱新之令一纸。手续完成后，孙问阮性言知不知道钱永铭这个人？阮答：“不独知道，而且是很熟的朋友，彼此为日本同学，又曾在南京高等商业学堂共事。”在介绍过钱与张謇有旧后，阮性言对孙传芳说，“区区40万元，对我们来说实太微小，而我们现尚据五省范围，金瓯完整无缺，上海为我们经济中心，今后还需与他们交往，请联帅加以考虑。”①

孙传芳默思良久，最后说出：“算了吧！外间不知此事，你要保守秘密。”阮性言马上烧了两个稿子。数小时后，钱新之乃得平安通过南京。

在孙传芳眼里当小数目的40万元，一到蒋介石那儿，就变巨款了，何况是冒险越过北洋军阀辖地送来。蒋介石感动不已，从此倚钱为财经方面的辅弼。

1927年春天，钱新之秉承蒋的旨意，和江浙资产阶级代表虞洽卿等发起成立“上海商业联合会”，并担任常务委员；接着，他又被蒋任命为“江苏兼上海财政委员会”常务委员。这两个一为民间社团一为政府建置的机构，主要任务是为蒋介石筹措发动“四一二”政变及稳定南京政府统治的经费。作为亦官亦商双常委的钱新之，表现十分活跃，很快便为蒋立下了1个月内向上海银钱两业垫借600万元的大功。② 为此，蒋介石在新成立的南京国民政府中，为他安排了一把财政部次长的交椅，以代替长期在粤的部长古应芬主持部务；与此同时，他又被指定为有3个国民党中常委参加的5人中央财政委员会委员，一跃而居南京政府财经中枢的最高领导层。

作为联结资产阶级与国民党政权之间的桥梁，钱新之成功地扮演

---

① 谢宗陶：《第二次直奉战争见闻记》，原载全国《文史资料选辑》第41辑，第148页。

② 两次垫借合同签约时间和款额分别为：1927年4月4日垫借300万元；同年4月25日再借300万元。

了兼顾双方利益的角色。从支持南京政府的立场出发，他积极附合以发行公债来弥补财政赤字筹措内战经费的办法，为之出了不少主意；而从维护金融资产阶级既得利益着眼，他又坚决反对国民党决策层内占有上风的要求废除北洋政权债信的主张，提出现政权发行的新公债，仍得主要依靠旧政权的债权人来承购和代办推销，因此旧公债的信用必须维持。最后，钱的观点得到了蒋介石的认可，实施的结果是，南京政府通过公债抵押及金融界帮助积极推销，顺利地获得了一笔笔急需的资金，得以维持庞大的军政开支（主要是用于内战和“剿共”的费用）；反之，金融界通过承购和经销公债，迅速赢得了巨额利润，同时继续从南京政府这儿收取北洋时代的丰厚债息。于是，相互依存又相互利用的双方，都为“善财童子”的“维持债信”之论叫好。不久，当蒋介石起用其大舅爷宋子文替他管钱柜子时，辞去财政部次长的钱新之，又被出任浙江省政府主席的张静江邀去，任省府委员兼财政厅长。此外，蒋介石也没忽略他还可以继续为其笼络金融资产阶级对之支持的作用。1928 年 11 月南京政府对交通银行实行改组时，他被派作官股代表塞进了交行领导层，得任常务董事。当年被逼出交行时咽下的一口恶气，现在算是在蒋介石的帮助下一吐为快了。

五、弃官还商　经营煤矿

七月流火，炎帜高张。1929 年夏天，钱新之忽然辞去在政界的职务，打着蒲扇，撑起凉伞，来到了峰峦起伏、岩壑深阻的山东峄县。

峄县，即今之枣庄市，地多长岭平冈，河流纵横其间，蕴藏有丰富的优质煤资源。清朝末年，经地方官府倡议，得绅商赞助，这里出现了一个完全由国人资本兴办的大型采掘企业——中兴煤矿公司。人民国后，北洋官僚陆续插足，如徐世昌、张作霖、黎元洪等“大总统”、“大元帅”，皆有巨额投资在内，其业务周转资金，则靠把大部分股票抵押在上海银行界而获得贷款。及 1928 年北伐军攻克峄县时，正值下

台大总统黎元洪在中兴公司董事长任上。蒋介石向黎摊派100万元二五库卷，他不敢不认，再打个折扣让给银行，总算应付过去。孰知蒋氏见黎元洪认得“爽快”，复要中兴再负担100万元战地公债。其时煤矿因内战连年，交通不畅，经济已很困难，哪里在哪得出两个100万？遂以董事会名义呈告总司令，谓筹措困难，难以应命。蒋介石大怒，便宣布中兴煤矿有北洋军阀投资，勒令停工封存，继而下令收归国有。这下子，气病了黎元洪，也急坏了和中兴有密切经济联系的上海银行界。上海银行公会为此立即召集紧急会议，决定向蒋介石及南京政府农矿、财政、工商各部呼吁，恳求收回没收成命。

泼出去的水尚且难收回，遑论政府明令，更何况蒋介石利用没收“敌产”名义组建国民党官僚资本的兴头正浓，所以对银行公会的呼吁，采取了推诿拖延的办法。情急之中，大家想起了钱新之，央其向蒋转圜。

其实，那会儿人在杭州当厅长的钱新之，对此“中兴”风波的来龙去脉，了解得很清楚，正等着煤矿董事会和上海银行公会都来求他，才可相机出手。原来，出生于工商世家的他虽然凭一时夤缘，和蒋介石结下交情，但其志不在当官，主要志向，还是在金融实业方面求得发展。要说金融，已经在交通银行和四行储蓄会里插了两杠子，但实业则无从谈起。枣庄煤田煤旺质佳，中外驰名，这不正是一个弄到手里的绝好机会？于是慨然允请，前往南京斡旋，还做了100万战地公债分文不少的保证。蒋介石急等用钱，便做个顺水人情，旋由农矿部指令将中兴公司发还。董事会复将矿上存煤标售，再由上海银行界帮衬一点，凑足了100万元认购战地公债。紧跟着，钱新之拿到了中兴公司聘其任总经理的聘书。

上任伊始，要紧之事就是赶快恢复生产。当时中国共产党领导下的枣庄煤矿工会已成立年余，利用资方开矿之初害怕罢工的心理，提出增加工资的要求。钱新之利用他手眼通天的关系，径向国民党中央党部求援，由陈立夫派出中共叛徒吴绍澍往瓦解工人运动。在钱的支持下，吴采用捕拿骨干和组织福社等软硬兼施的手段平息了工潮，但工人的工资

也有所增加①。在生产恢复过程中，钱又利用银行界关系广发公司债券，筹款建成该矿第三大井，并陆续建成陇海路沿线储煤厂栈以拓宽销路；复购买运煤船10艘，由连云港运销上海、日本、香港、台湾以及南洋各地开拓业务。为此又设立了中兴轮船公司，由钱新之自任董事长。到30年代前期，公司还增设炼焦厂以扩展应钢铁厂需要的煤制品，打开了煤与工业相配合的出路。抗战发生之前，该矿已步入正轨，每年产煤达70余万吨，达到煤矿兴办以来极盛水准②。

拣顺中兴煤矿的同时，钱新之还积极参与其他实业经营活动，比较著名的有创办杭州电力公司、太平保险公司等。为充利用上海为全国金融工商重镇的优越条件，他还把中兴煤矿总公司从天津迁往上海（办公地点为上海南京路国际饭店）。1930年，南京政府委派钱新之为中法工商银行中方副董事长，复有中国驻法国公使的任命。可是，他不愿脱离金融实业活动，辞掉了这一外交职务。不过，1935年国民党大搞亲日外交时，他参加了赴日经济考察团，进行所谓“中日经济提携”活动。这说明但凡蒋介石需要他起沟通政府和金融实业界的“桥梁”作用时，他总是俯首贴耳，甘为驱使的。也因为这个缘故，所以当1935年南京政府借口解救金融恐慌，对中国、交通两家银行实行掠夺性“增资改组”时，张嘉璈等人均遭排斥，而钱新之仍得派为两行常务董事，在“孔宋世家金融阵营”中保留了一席之地。

六、左右逢源　广开财源

在老上海人的印象中，钱新之不仅是年富力强、生财有道的金融巨子，还是一个被联称作“杜（月笙）钱（新之）王（晓籁）”的“社会名流”。

---

① 颜辉：《第二次国内革命战争时期的山东工人运动》，原载《山东史志资料》1985年第2辑，第55页

② 张叔诚、谈在唐：《中兴煤矿经节始末》，原载《天津文史资料选辑》第24辑，第153—154页。

杜月笙和王晓籁都是上海滩上所谓“大亨”“闻人”之流，钱新之怎么会和他们搅和在一块呢？原来早年的钱新之，对“大亨”并不屑一顾。曾说“我们做银行业务的人，跟外间的接触甚多，但是对于这些势力圈中的人，老实说，既不能臭味相投，也不愿引以为友，更何况折节下交！”[①] 但是后来他和好友唐寿民（时任交行总经理）在银行业经营上碰到了一桩麻烦，情急中靠杜月笙给相帮化解了，从此，钱与杜结为知交。杜在金融工商方面的许多活动，都赖钱帮助谋划；反之，钱也援引杜的势力开拓社会活动范围，张扬个人影响。因为在他看来，这也是发展实业的条件之一。是以全面抗战爆发前后，凡“上海地方协会”、“上海市各界抗敌后援会”等意在控制地方群众运动的社团，大多由“杜钱王”领衔；此外如社会公益事业等，也常被邀挂名。这样，比之那些只能埋头银行业务的金融家来，钱新之又多了一个“社会贤达”的身份。1938 年第一届国民参政会召开时，他就是籍此身份被遴选为参政员，并连任 4 届。

当然，与杜月笙等人合作所带来的好处，更多地还是体现为赚钱的实惠。1937 年深秋上海沦陷后，杜、钱、王连袂登上法国“阿拉密司”豪华客轮抵达香港，又同住九龙半岛饭店。旋一起在港成立中国红十字会总办事处和赈济委员会第九区赈济事务所，以救济名义中饱不少。翌年 8 月，交通银行董事长胡笔江从香港乘飞机赴渝途中，遭日机袭击坠机身亡，钱接任交行董事长职务。后来，又因太平洋战争爆发而与杜月笙先后移居重庆，从此益发做大了合伙发财的世面。其中影响最著者有两项：

一是“中华实业信托公司”，1942 年 3 月创立于重庆，钱任常务董事。该公司得到戴笠在交通、检查等方面提供的方便，由华中各地抢购物资内运经销，专发“国难财”。一是“通济公司”，成立于 1943 年，钱

---

① 章君穀《杜月笙传》第 3 册，第 109 页，台北传记文学出版社 1977 年 3 月再版。

代表交行投资，任副董事长[①]。该公司也是倚仗戴笠所提供的战时货物运输、交通检查等特权，与日本特务机关在上海开办的“民华公司”做对口物资交换，即以各种工业原料，从沦陷区换回能在后方赚大钱的棉纱布匹等日用必需品。

此外，抗战胜利前夕，钱新之还代表交行投资宋系官僚资本开设的孚中公司并担任董事长，该公司在抗战胜利后大量套购外汇，从美国输入汽车、无线电设备等禁运物资，牟取暴利，遭到社会舆论的强烈谴责。具有国家外汇管理委员会委员和董事长双重身份的钱，曾极力为之辩解。

当然，钱毕竟是一个期望在发展民族资本主义方面有所建树的金融家，因此在其二度参与交通银行业务领导期间，他也做了一些实实在在的事情，如资助昆明裕滇纱厂、长沙裕新纺织公司和贵州实业公司的发展，创立经纬纺织机器公司等。此外，交通银行在国外的业务也有了新的拓展，如加尔各答、仰光、马尼拉、西贡等地交行支行的开设，均是在其主持交行期间发生的。1943 年 10 月，他还联络金城银行、民生实业公司等一些商办银行、企业共同创办了在中国保险业史上具有一定影响的太平洋保险公司。

七、甘当马牛　反割其肉

钱新之是否国民党员，是其个人履历上的“无底谜”。据早在抗战以前就和他很熟悉的何廉回忆，他是“一位老国民党员”，还曾与王正廷、王伯群等发起组织过国民党内部的派系组织“导社”，该组织的活动直到 40 年代末才停止。[②] 但是，当 1946 年政治协商会议在重庆召开时，钱新之却是以“无党派人士，身份参加会议的，也许在蒋介石和他本人看来，这种身份更有利发挥其“桥梁”作用。

政协会议结束后，钱新之赶快飞回上海，挤上“接收”末班车，

---

① 一说任常务董事。此处根据范绍增口述《关于杜月笙》，载《上海文史资料选辑》第 54 辑第 236 页中的说法。

② 《何廉回忆录》，中国文史出版社 1988 年版，第 213 页。

担任了闸北水电公司、中国盐业公司、上海《新闻报》等许多企事业单位的董事长。显然，这些活动都是以国民党政府为之撑腰作条件的。与此同时，他还着手沿江沿海及内地各大都市交行机构的恢复工作，并继续以总经理身份策划中兴煤矿的整顿复工，且率先恢复了中兴轮船公司业务；此后，又与时任全国船联理事长的杜月笙一起出面，由政府担保向美国贷款3000万元美金，组成稍具规模的复兴航业公司，自任董事长。当时杜月笙在南京政府眼内的"身价"，已远非昔日可比，所以复兴公司的建成，益加凸现出钱新之与蒋介石的个人交情份仍在。

蒋介石对钱多有照顾，钱新之对蒋亦步亦趋。1946年10月，国民党不顾中国共产党和民主党派的坚决反对，一手包办召开所谓"制宪国民代表大会"。钱不仅自己紧随，当选为"国大代表"，而且秉承蒋的旨意，利用中华职业教育社董事会主席身份，对黄炎培等多次诱劝，但没能奏效。

1947年3月，在国民党加紧反共内战，因军费剧增而导致财政出现严重危机的情况下，钱在金融界的老朋友张嘉璈被蒋介石起用为中央银行总裁，实行所谓经济紧急措施。方法之一，是发行美金公债和短期库券，用以弥补巨额赤字。这一次，钱新之又作了积极配合，不仅以交通银行名义带头认购500万元美金，还亲自担任"美金公债劝募委员会"主任委员。运用广播宣传、游园集会、幻灯广告、彩色标语、举行各种招待会等多样方式，拉了许多大场面，但收效甚微。甚至连与他有30多年密切关系的上海银钱业，也不再买他的人情面子，对其擅自代表上海金融业认可承销公债总数1/4进行了强烈抵制，弄得他下不了台。

一叶落而知天下秋。钱新之从进入金融界以来，如此惨败，还是头一回，由此感受到了他所属的那整个资产阶级，已愈益表现出对国民党政权的厌恶和失望。但是，此时的他，即使已意识到曾为之付出无数心血精力的发展实业振兴国势的夙愿，将随着蒋的一意孤行而毁灭，可囿于个人恩怨维系，再也难有抛弃蒋介石的决断了。

1948年4月，钱新之参加了所谓"行宪国民代表大会"，又一次充

当了"戡乱"的应声虫。3个多月后，国民党统治区经济危机全面爆发，紧跟着蒋介石发布"经济紧急处分方案"，实行所谓"币制改革"和"限价政策"。作为交通银行官股董事长的钱新之，明知如此"处分"会使整个经济走到总崩溃的绝路，却不敢稍有异议，乖乖地把交行库存全部金银外汇按命冻结；而作为商营联合银行①董事长的钱新之，则对蒋介石这一回予中国阶层人民的空前大搜刮，不能不产生切肤之痛而倍增寒心。8月20日，由行政院、财政部出面，邀约钱新寇等一批上海银行界人士前往南京开会，蒋介石亲自到会阐述"币制改革"意义，要求大家拥护政府措施，交出全部黄金外汇，否则勒令停业。未几，蒋经国又跑到上海，坐镇乐义饭店，依次敲剥。尽管他对钱新之的表面态度还算客气，但使出的"杀鸡儆猴"手段，却不能不使钱新之忧心忡忡。终于，蒋氏父子的炮口向他瞄来，对联合银行的舆论攻势一日比一日紧密。总经理戴立庵在遭到蒋经国传讯后，还须具保"切结"，不得私自离沪。"项庄舞剑，意在沛公"，钱新之不会不明白。痛惧交集中，他把联合银行的全部外汇资产和库存黄金都交了出来。后来，钱新之有机会遇到蒋介石，当面谈起蒋经国在上海对他和同仁们的勒逼，蒋说了一句"小孩子胡闹"，便算推得干干净净了②。

八、临去徘徊　病死台湾

萧瑟秋风，吹落了钱新之私宅院内梧桐树上的最后一片黄叶。草木摇落间，外面的形势发生了巨大变化。辽沈一役，47万"国军"有如秋风中的落叶，被扫个一干二净。紧跟着，淮海战役和平津战役先后发动，又是上百万"国军"完蛋。眼看南京政府命若悬丝，美国政府忙唆使杜月笙搞起一个所谓民间"自救救国运动"，企图实现上海"国际化"，钱新之也参与了这个活动。但应者寥寥，未几便淹没进了覆巢之

---

① 该行全称是"联合商业储蓄银行"。在四行储蓄会及四行信托部的基础上组成。

② 戴立庵：《金圆券发行后蒋介石在上海勒逼金银外汇的回忆》，原载《法币、金圆券与黄金风潮》，文史资料出版社1985年版，第74页。

灾的寒流。

冬去春回，上海已面临解放。钱新之又悄悄恢复了和黄炎培等民主人士的接触，后者给他带来了春天的讯息，但是，即便当时蒋介石业已“下野”，也没忘记对这个老朋友“多加关照”。1949年3月前后，由上海警备司令汤恩伯、参议会议长潘公展出面，将钱新之等人召去，以威胁的口吻说，或者去香港，或者去台湾，可以自由选择；如不离开，将强迫送往台湾，倘坚持不走，出了事情，就不能说政府事先没有打过招呼。钱新之内心很矛盾，但终无勇气向严冬告别。他的经历和张嘉璈、周作民等金融界的同行十分相似，都是在民族危机深重的晚清时代，迈出人生道路的第一步，并立下以金融实业救国的志向。此后，他们都强烈地感受过帝国主义及其走狗北洋军阀的压迫，甚至连遭到军阀绑架勒索的经历也完全一样。所以，他们又都把藉谋政治稳定以促进经济发展的幻想，寄托在国民党政权身上，甚至出于阶级本能而在蒋介石向工农革命运动举起屠刀时，给予关键性的财政资助。然而，国民党20余年的统治实践，民族与经济的双重危机，击破了他们的幻想，亦使得这些头面人物在个人与蒋关系之间，经历了从希冀、联结到失望、离心的阶段性转变。但是，这些人物中，钱新之又有其特殊性，他和蒋介石的关系太深了，至少在他的道德观念里，这种幽深程度已令其难以解脱，从而也就彻底丧失了走向春天与光明的勇气。

据杜月笙的心腹账房回忆，1949年4月的一个晚上，杜家有过“最奇怪的一次宴会”，出席者除主人和钱新之外，尚有章士钊、张澜、黄炎培、盛丕华、沙千里和史良等著名人士，大家关起门来边吃边谈，“里面谈些什么，我一点也听不到”①。和钱新之的“党籍”一样，这一顿“最后的晚餐”，又是其个人履历上的一个无底谜。不久，他便满怀惆怅，依依不舍地离开上海，去香港落脚。

上海解放后，曾在交通银行任协理和经理的浦心雅与李仲楚先后受

① 黄国栋：《杜门话旧》，原载《上海文史资料选辑》第54辑，第267页。

黄炎培委托来香港，劝说钱新之、周作民等回内地为新中国的金融事业服务，“钱新之认为他同蒋介石的关系太深，不便回来”[①]。迄1951年秋，返回内地的周作民建议“北五行”（即金城、大陆、盐业、中南和联备共5家商办银行）应当申请参加公私合营，特委联合银行总管理处副总经理胡仲文去香港，找仍在担任联合银行董事长的钱新之在申请书上签字，“钱亦首肯”[②]。在此之前，台湾当局提出了将复兴航业公司由香港迁到台湾改由官营的要求，钱新之和杜月笙也答应了，旋以病退休。尔后又迁居台湾，于1958年6月19日在台北逝世，终年73岁。

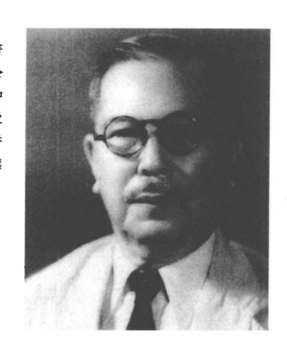
① 徐国懋：《解放前夕我去香港及返沪的经过和感受》，原载《上海文史资料选辑·统战工作史料专辑（六）》第208页。

② 胡仲文：《四行准备库及四行储蓄会经营始末记》，原载《天津文史资料选辑》第25辑第131页。

华侨旗帜
陈嘉庚

陈 民

陈嘉庚，马来西亚著名大企业家、老同盟会员。在新加坡经营橡胶和制造致富。是一位爱国爱乡、热心公益教育的华侨首领。被誉为“华侨旗帜，民族光辉”。



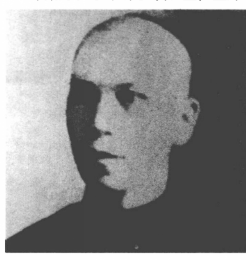
陈嘉庚（1874—1961）

陈嘉庚是马来亚（包括新加坡）著名大企业家，老同盟会员，是“华侨的领袖人物，是一个爱国爱乡、热心公益教育事业的爱国老人。”。他的一生反映了本世纪以来海外华侨，为反对帝国主义、殖民主义，争取祖国的独立富强而进行艰苦卓绝的斗争。他从1890年第一次出洋，到1950年最后一次归国，侨居新加坡长达60年之久，在经济上、政治上对东南亚有着既广泛又深远的影响。毛泽东曾赞誉他为“华侨旗帜，民族光辉”。

一、延平故垒　华侨世家

陈嘉庚，福建同安县集美社（现厦门市集美镇）人，生于1874年10月21日（清同治十三年九月十二日）。曾祖父陈时赐，有兄弟5人，鸦片战争前就有出洋到马来亚定居的。陈嘉庚的祖父陈簪集，生有3子，老大陈缨节，老二陈缨酌，老三陈缨杞（又名杞柏，字如松），都出过洋。陈嘉庚的父亲陈杞柏早年出洋，在新加坡经营“顺安”号米店。

陈嘉庚9岁在家乡读私塾，塾师的教学十分生硬，只让他埋头背诵，从不讲解书中的意思。而他的母亲虽是个农村妇女，但却能谈天说地、论古道今的给他讲许多民间传说故事，倒是使他学到不少的历史知识。因为在明末清初，这里曾经是反清抗荷的民族英雄郑成功的活动基地，留有当年驻兵遗迹“延平故垒”和“国姓井”。郑成功的爱国事迹，普遍流传于民间，对童年的陈嘉庚有深刻的影响。他17岁到顺安米店学商，协助族叔管理银钱货账，



陈嘉庚最早的相片（1905年）

还兼做文书。数年间熟悉了米号的业务，担任了经理职务。20岁承母命回乡完婚，第二年在家乡又从塾师读了1年多的书，至22岁再次出洋。顺安号在他主持下，不仅营业有所发展，此处还兼营黄梨（即菠萝）罐头和房产业。后由于母亲不幸病逝，他返回家乡安葬母亲，并将南洋的家眷接回，在老家守孝3年，顺安等店务交由族叔代管。



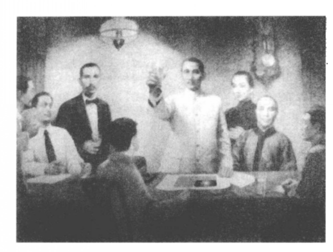
陈嘉庚在新加坡

陈嘉庚在老家守孝的几年中，新加坡的生意不好，又被异母所生的弟弟陈天启恣意挥霍，家境一下跌入破产的边缘，欠债累累，家业大衰。及至他守孝归来，面对如此处境，非常地愤恨，可是并不甘心就此失败，决心重振旗鼓。1905年春他自立门户，开始其企业家的生涯，在郊区建“新利川黄梨厂”，又继承遗产“日新公司”（菠萝罐头厂）。经营仅3个月，两厂共获利近4万元（新加坡币，下同）使初出茅庐的陈嘉庚增强了独立经营企业的信心。当年夏天，他增设“谦益号”米店。不久，又开始经营橡胶种植业。

19世纪20年代初，新加坡的橡胶业一度供过于求，价格大跌，同业中不少人忧心忡忡，踌躇不前。他却独具慧眼，[①] 认定橡胶业属于新兴工业，一定大有前途可为，乘机买下许多小厂，发展橡胶制造业。不久橡胶业出现转机，即大量生产汽车内外轮胎、雨靴，医疗用品及日用品等产品。到1925年，他拥有的树胶园达1.3万英亩，成为华侨中最大的树胶种植者之一；有大型制胶厂、生胶厂及轻工工厂达30余所，还有菠萝

---

① 廖承志：《在陈嘉庚先生公祭大会上的悼词》，《人民日报》1961年8月16日。



1906年6月，孙中山先生在晚清园里支持成立同盟会新加坡分会

罐头厂、冰糖厂、米厂、肥皂厂、制药厂、饼干厂、皮革厂、木材厂等企业，并先后在东南亚、香港、上海、厦门、广州等地开设分店，产品远销欧美各国。这一时期，他拥有资产1500多万元，在1923年～1925年3年中，获利共计1070—1080万元。雇佣的职工达数万人之多，其经济势力称霸全马来亚（包括新加坡），被称为“橡胶大王”。

二、倾资兴学　树立楷模

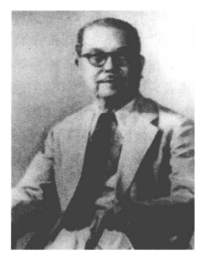
拥有千万元巨富的陈嘉庚，生活极其俭朴，始终保持中国人民克勤克俭的优良传统。他在一篇自传中写道：“我之个人家庭，年不过数千元，逐月薪水足以抵过。在集美建一住宅，不上一万元，他无所有。”[①] 他自称：“生平志趣，……对乡党祠堂私塾及社会义务诸事，颇具热心，出乎生性之自然，绝非被动勉强者。”[②] 事实确实是这样。早在1913年初，他便在家乡的祖祠创办了一所“乡立集美两等小学校”，这是他在国内办学的开始。因鉴于福建全省教育落后，师资缺乏，又于1918年春创办师范学校，并设立集美中学，附设男女小学，同时成立幼稚园。1919

① 《东方杂志》第31卷，第7号，第5页。
② 《南侨回忆录》，《弁言》。

年至1921年，随着他的企业的发展，又继续创办水产航海学校、商业学校。1925年至1932年间，又增办了农林学校、国学专科、幼稚师范等校；同时设立科学馆、图书馆、医院等，把集美建成规模宏大的学村。

在办学过程中，陈嘉庚深感福建全省千余万人，公私立大学未有一所，不但专门人才短少，而且中等学校教师也无处可造就，便决定于1919年创办厦门大学。这是他兴学史上的又一创举。同创办集美中小学一样，大学创办经费完全由他独自承担，全部开办费共100万元；大学经常费300万元，也由他分12年支付，每年汇25万元。他多方奔走，物色、聘请校长和主要教师，选择了昔日郑成功演武场这一背山面海、风景秀丽而又具有历史意义的地方作为校址，亲自参加校舍设计，施工时又身临工地进行检查，对厦门大学倾注着满腔的心血。厦门大学是当时福建省唯一的大学，又是国内科系最多的5所大学之一和最早招收女学生的7所大学之一。

除直接创办上述各学校外，他还组织同安教育会，出资帮助同安县的30多个学校；在集美学校设立教育推广部，在福建省其他几个县创办模范小学。



1940年，厦门大学“校主”陈嘉庚先生

在侨居地，陈嘉庚对华侨教育事业也很热心。1919年以前，新加坡还没有一所比较完善的华侨中学，他首先倡办规模宏大的新加坡南洋华侨中学，成为当时南洋华侨的最高学府。1920年蔡元培路过新加坡发表谈话时，曾把华侨中学在新加坡的地位和作用，比喻为北京大学在北京一样。[①] 我国著名作家、学者老舍、林淡秋

① 《蔡元培全集》第3卷，第479页。

曾先后在华侨中学教过书。对福建会馆先后兴办的许多小学，如道南学校、崇福女校、爱同学校等，陈嘉庚都贡献了很大的力量。抗日战争后，他在新加坡又创办了水产航海学校、南侨师范和南侨女中。

总之，为了兴办教育，陈嘉庚不只是捐献出他的几乎全部财产，而且倾注了他的不少心血。他一生所捐献的教育经费，总数在1000万元以上，相当于他的全部不动产。有人估计，当时如果用这些钱买黄金，现在相当于1亿美元左右[①]。尤其难能可贵的是，当他的经济事业陷于极端困难境地时，外国银行曾对他施加压力，要他停止办学。他断然加以拒绝："我的经济事业可以牺牲，学校绝不可以停办！"[②] 宁愿自己破产，也不让学校停课，这种不惜牺牲一切坚持办学的精神，实在令人感动。当人们称赞他"倾家兴学"时，他总是自谦地说，仅仅是"期尽国民天职"而已。关于兴学的动机，他在给集美学校的一封信中写道："教育不振则实业不兴，国民之生计日绌，……言念及此，良可悲也。吾国今处列强肘腋之下，成败存亡，千钧一发，自非急起力追，难逃天演之淘汰。鄙人所以奔走海外，茹苦含辛数十年，身家性命之利害得失，举不足撄吾念，独于兴学一事，不惜牺牲金钱，竭殚心力而为之，终日孜孜无敢逸豫者，正为此耳。"[③] 说明他把兴办教育同振兴中华、挽救民族危亡联系在一起，是近代中国"教育救国"论的忠实躬行者。当然，不从根本上改变半殖民地半封建的社会制度，教育救国，只不过是幻想。但在文化教育极端落后的旧中国，陈嘉庚身居海外，却如此热心祖国的教育事业，把偏僻的集美镇建成中外闻名的"学村"，厦门大学也办成我国著名的高等院校之一，培养、造就了成千上万的专门人才，确实是对祖国作出了宝贵的贡献。尤其令人钦佩的是他自己从不居功，不务名。他在集美学村和厦门大学修建了那么多的高楼大厦，没有一幢是以他的名字命名的。

---

① 洪丝丝：《陈嘉庚兴学记·序》，福建人民出版社1981年版。
② 洪丝丝：《陈嘉庚兴学记·序》，福建人民出版社1981年版。
③ 《陈嘉庚先生纪念册》第135—136页。

1923年，集美师生和校友为了祝贺他的50寿辰和表彰他的兴学业绩，募捐筹建“介眉亭”。他认为建亭祝寿是沽名钓誉，坚决不同意。陈嘉庚倾资兴学，成为华侨的一个光辉榜样，鼓励了海外广大华侨兴学的积极性，造成了华侨在侨居地和家乡兴办教育的良好风气。他的女婿李光前和宗亲陈六使就是突出的实例。他们除了大力支持陈嘉庚办学外，李光前还独资在家乡福建南安创办了从幼儿园、国专小学、国光中学到医院、影剧院、植物园、体育场的著名梅山学村。陈六使于1954年为了创办海外第一所华文大学——“南洋大学”，自己率先捐献了500万元。

对进步文化事业，陈嘉庚也一贯积极支持。1936年，祖国民主文化人士钱俊瑞、胡耐秋等人，利用海外关系筹募资金，以华侨名义创办“上海引擎出版社”，出版《现世界》半月刊，就得到陈嘉庚的大力资助。由于《现世界》宣传全民团结，联合抗日，因此，发刊不久，国民党政府便下令查禁。陈嘉庚支持该社向国民党政府提出抗议，说如果禁止华侨办刊物、讲救国，华侨肯定是不答应的，如果不撤销禁令，今后政府要向华侨募捐等，恐怕就不容易。迫使国民党政府撤销了禁令。1941年皖南事变后，范长江、夏衍等到香港主办“国际新闻社”，宣传抗日救国。由于经费困难，曾函请陈嘉庚资助。他慨然答应，立即汇去港币1.5万元。范长江又为《华商报》组织股份公司，也请陈嘉庚合作，陈便认股半数，并先汇来港币2万元，大力促成《华商报》的刊行。同年2月，民主文化战士邹韬奋到香港复办《大众生活》周刊，当时周刊经费困难，陈嘉庚也按月从新加坡汇款加以支持。

1929年资本主义世界经济危机后，陈嘉庚经营的企业受到了严重的冲击。公司连年亏本，资产损失过半，出卖了大量的橡胶园，仍欠下本息300余万元无力偿还，陷于极端困难的境地。1931年，外国银行团凭借债权，要求把他的企业改组为股份有限公司，由银行掌握一部分股权，派人担任有限公司董事。陈嘉庚得不到国家的支持，不得不接受改组，虽然他仍担任总经理，但没有自主权，加上银行董事对公司的无理干涉，

使他感到困难与失望，于是毅然于1934年2月宣告停业。

经济事业的失败并未使陈嘉庚气馁，他曾说过："创设工业好像创办学校一样，同样可以培养许多人才，工业即使失败了，但是人才已经造就出来了，从教育立场来看，这是成功而非失败。"[①] 他长期在英国殖民地同帝国主义垄断资本打交道，特别是经过1929—1931年世界经济危机的冲击，使他从切身经验中认识到资本主义发展的历史趋势。1933年4月26日，他在《南洋商报》发表了题为《不景气之历史观与南洋华侨当前应采之策略》的文章，提出轰动一时的观点："鄙见所及，欲救不景气之希望，只有两事，非战争则共产主义。战争属于治标，共产主义可以治本。然治标或可较易见的，唯非根本之解决，徒演人类之惨剧。至于治本，虽生效较迟，然目的一达，则世界大同。平均工作，则工人既免失业。工作至多4小时，衣食无缺，老幼疾病，公共负责。既无私业之竞争，复免患得与患失。尧天舜日，真人类无穷之幸福也。"这一大胆的观点，果然为后来的历史所印证。

三、爱国爱乡 持正不阿

陈嘉庚"有高尚的品质，崇高的民族气节，他持正不阿，明辨是非，疾恶若仇，不断进步"[②]。他关心国事，积极支持祖国的历次革命运动。辛亥革命前一年，他毅然剪掉发辫，表示与清王朝彻底决裂。不久，经过林义顺的介绍，认识了孙中山，聆听了他的革命言论，极为钦佩，便在这一年（1910年）加入了同盟会，积极支持孙中山的革命活动。1911年孙中山从欧洲回国，途经新加坡，曾商请陈嘉庚从经济上给予帮助。孙中山一回到国内，即收到陈嘉庚汇交的5万元。

福建光复后，地方财政困难，局势动荡，同盟会新加坡分会与福建

① 陈共存：《我的伯父》，载《回忆陈嘉庚》第65页，文史资料出版社1984年版。

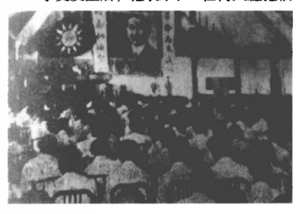
② 廖承志：《华侨旗帜 民族光辉》，《陈嘉庚先生纪念册》第7页。



南洋爱国华侨领袖南洋商报创办人陈嘉庚

会馆，发起组织“保安会”，陈嘉庚被推举为会长，及时筹款支援福建，稳定了局势。

1928年日本帝国主义干涉中国内政，发生济南“五三”惨案，南洋华侨掀起浩大的声援运动，成立“山东惨祸筹赈会”推陈嘉庚为主席，积极筹款救济难民，同时开展抵制日货运动。陈嘉庚当时所办的《南洋商报》，曾揭发奸商私贩日货。奸商怀恨在心，雇人纵火烧毁了他的橡胶品制造厂，使他蒙受重大经济损失。但陈嘉庚全无悔意，绝不退缩，继续坚持正义的斗争。“九一八”事变发生后，他表示：“任何人应抱牺牲之决心，以与暴日抗。”[①] 激励华侨投入抗日爱国运动。



抗日战争爆发后，陈嘉庚在新加坡组织“南洋华侨筹赈祖国难民总会”，并被推选为总会主席。图为1938年10月“南桥总会”成立大会会场

1937年全面抗战爆发，南洋华侨踊跃参加抗日救国运动，各地纷纷组织“筹赈会”。因当时南洋各地还是西方列强的殖民地、半殖民地，华侨的抗日救国运动受到种种限制，所以采用“筹款赈济难民”

① 郑良：《陈嘉庚》第35页。

的名义。在陈嘉庚的发动下，首先成立了“马来亚新加坡华侨筹赈祖国伤兵难民大会委员会。”之后，为了统一南洋各地筹赈会的活动，加强对祖国抗战的支援，1938 年 10 月，南洋华侨筹赈祖国难民总会（简称“南侨总会”）在新加坡正式成立，陈嘉庚被推选为主席。通过南侨总会，他把分散在东南亚各地华侨的力量，统一组织起来，团结在抗日救国的旗帜下，打破了地域和帮派界限，促进了华侨的大团结。在筹款募捐中，陈嘉庚不但自己带头慷慨捐献，还长期住在南侨总会的会所——怡和轩俱乐部，日夜筹划，多方募捐，并鼓励华侨多寄赡家汇款。仅 1939 年，南洋华侨汇款（包括义捐及赡家汇款）就达 3.6 亿多元，折合国币 11 亿多元（当时外汇牌价是新加坡币 30 元买法币 100 元）。从“七七”抗战至 1941 年底太平洋战争爆发止的 4 年半期间，华侨汇款共计国币 50 多亿元，这对祖国的抗日战争无疑是一项重大的贡献。

1938 年广州、武汉相继沦陷后，当时担任国民党副总裁的汪精卫，发表“和平”谈话，准备同敌人妥协。陈嘉庚当即打电报质问，确知汪精卫坚持妥协，便公开谴责汪精卫等于秦桧卖国求荣。当时国民政府驻新加坡总领事高凌百，出面劝阻陈嘉庚。他不但断然拒绝，还以国民参政员名义，打电报给正在重庆召开的国民参政会第二次大会，提出议案，建议确定：“敌人未退出我国之前，公务员谈和平便是汉奸国贼。”（列入提案时文字上改为：“敌未出国土前，言和即汉奸”）当时担任“议长”的汪精卫，在宣读这一提案时，脸色突然变得苍白。提

1938 年 10 月 28 日，国民参政员陈嘉庚致电国民参政会第二次大会，提出一个议案的手迹

案很快获得通过，人心大为振奋，使当时笼罩重庆的企图对敌妥协的气氛顿时消失大半。著名记者邹韬奋当时报道说："这寥寥11个字，却是几万字的提案所不及其分毫，是古今中外最伟大的一个提案!"[①] 不久，汪精卫叛逃河内，公开投降日本，他再次抨击汪的卖国行径，要求通缉汪精卫"以正国法"。

由于我国沿海被敌人封锁，为了打开国际通道，以应军需，1938年12月修筑了滇缅公路，[②] 但山路崎岖险峻，国内当时又缺少熟练司机。陈嘉庚应我国西南运输处的要求，以南侨总会名义，先后组织了3200多名汽车司机和维修工（称"机工"）回国。他们离开温暖的家园，有的还放



陈嘉庚（左2）率南洋华侨回国慰劳视察团抵达延安时留影

① 邹韬奋，《抗战以来》第53页。

② 滇南公路，1938年12月1日建成，自云南的昆明经边镇畹町至缅甸的腊戍，全长1146公里，通常行驶七八天，沿途要跨越横断山脉、怒山、高黎贡山等崇山峻岭和澜沧江、怒江等大江激流。该路坡陡路弯，许多路段狭窄陡险，侧边是悬崖深谷，而且早晚云雾弥漫，能见度差，稍有不慎，就会车翻人亡，加上敌机经常在公路上空盘旋追击，不少机工就是在执行任务中光荣牺牲的。

弃优厚的收入，怀着共赴国难的壮志，千里迢迢，不辞劳苦，不怕牺牲，日日夜夜战斗在千里运输线上，为中华民族的解放，贡献自己的一份力量。陈嘉庚对华侨机工的工作、生活十分关心，多次派人回国视察，向机工赠送毛毯、卫生衣、羊毛袜、胶鞋以及奎宁丸等药品。当他了解到滇缅公路管理不善，机工生活困难、缺医少药的情况后，多次致电政府当局，要求适当改善机工的生活待，并提出增设停车站，建筑机工宿舍、食堂、阅报室和医院等实施方案，经费全部由南侨总会提供。

1940年，为了“鼓励祖国同胞，增加抗战民气，及回（南）洋报告侨众，增益义捐及多寄家费以加外汇”①，66岁高龄的陈嘉庚亲自率领慰劳团回国。他到抗战首都重庆和大后方，在与许多国民党的党政要员以及爱国人士的广泛接触中，看到蒋介石集团专横贪污、腐



1940年3月，南侨总会主席陈嘉庚率领南洋华侨同胞慰劳考察团回国，林伯渠、董必武、叶剑英等前去拜望，并促成了陈嘉庚访问延安之行。图为陈嘉庚率团抵达重庆受到欢迎的情形

① 《南侨回忆录》第94页。

败无能，消极抗日、积极反共的政策，以及许多祸国殃民的事实，深深感到愤懑和失望。他鉴于当时“蒋介石处心积虑谋消灭共产党，实较消灭日寇更为迫切。“国共摩擦似有剑拔弩张之势”，故决意亲到延安考察中共情况[①]，5月，陈嘉庚排除国民党的百般阻挠，风尘仆仆地到当时中共中央所在地延安去慰问，目睹耳闻，得到了和重庆完全不同的印象。这里生机勃勃，没有苛捐杂税，没有贪污腐化的现象，中共领导人朴素而诚恳，官兵平等，军民团结，特别是看



爱国侨领——陈嘉庚

到朱德等领导人与军民一样参加生产劳动，使他深受感动，大为振奋，“认为别有天地，如拨云雾而见青天。前忧虑建国未有其人，兹始觉悟其人乃素蒙恶名之共产党人物”[②]。这次延安之行，陈嘉庚看到了国家的前途、民族的希望，在政治思想上发生了根本性的转变。在此之前，他曾把希望寄托于一个标榜继承孙中山革命事业的“国民政府”，拥护南京政府的“统一”。当他发现蒋介石口是心非，国民党统治区政治腐败、民不聊生时，他便毅然改变过去的看法，义无反顾地谴责蒋介石集团，竭诚拥护中国共产党的抗日方针与政策。当他在国内视察时，行动受监视，言论受钳制，国民党要人警告他、威胁他，不让他说真话。蒋介石还亲自出马，一方面故示优渥，宴请之外，还把自己使用的手杖送给他；另一方面，又声色俱厉地大骂共产

① 《陈嘉庚言论集》，第31、36页；自序。
② 《陈嘉庚言论集》，第31、36页；自序。



陈嘉庚摄于重庆机场（1940 年 3 月 26 日），右为庄西言，左为吴铁城

党，要他不要“受欺骗”。陈嘉庚始终不为所动，应国民外交协会主席陈铭枢的邀请，到“留法比瑞同学会”作题为《西北之观感》的报告，称赞边区的廉洁奉公，同仇敌忾，努力求进步的精神；呼吁团结抗战。他语重心长地说：“兄弟个人完全没有党派关系。……侨胞们亦大多没有党派，我们是以国民的立场，认为举国一致，应该加紧团结。除了汪派汉奸，大家都是必须团结的，也是可能团结的。各党派的领袖们应该负起这个责任。这个不仅仅是国家一时的安危，而且关系民族永久的存亡。”① 并写信给蒋介石说：“余所言乃据所闻所见事实，……凭余良心与人格，决不能昧良心，指鹿为马也。”②

他回到南洋之后，对福建省国民党当局种种苛政的祸闽罪恶极为愤慨，领导福建华侨组织“闽侨总会”，多次致电重庆参政会和蒋介石，呼吁改善闽政，撤惩祸闽首要；仍继续揭露蒋介石集团贪污腐败、祸国殃民的事实；赞扬延安和边区政治清明，军民合作，勤劳诚朴，努力生产，赞扬中共领导人的英明。国民党政府先是通过外交途径，要求英国政府命令新加坡当局，禁止陈嘉庚入境；接着又派海外部部长吴铁城为特使，带领一帮特务，到南洋各地阴谋活动，造谣中伤陈嘉庚，破坏华侨的团结；又煽动新加坡当局，企图驱逐南侨总会秘书李铁民和《南洋商报》主编胡愈之等人出境，阴谋篡夺南侨总会的领导权。陈嘉庚针锋

① 重庆《新华日报》1940 年 7 月 26 日，第 2 版。
② 《南侨回忆录》第 191 页。

相对地向广大华侨揭露吴铁城和高凌百等国民党官吏的劣迹，并拒绝高凌百列席南侨总会召开的大会，使广大侨胞擦亮了眼睛，认清了抗日救国的正确道路。结果，第二届南侨大会选举，仍以151票赞成，1票反对，通过陈嘉庚继任南侨总会主席。

四、临危不惧　崇高气节

1941年12月，太平洋战争爆发，日军进攻南洋各地，陈嘉庚联合各界华侨，组织了“新加坡华侨抗敌动员总会”，并担任该会主席，积极动员华侨参加对日战争；同时支持当时在新加坡的郁达夫、巴人等爱国文化人士，组织战时工作干部训练班，加强海外华侨的抗日救亡工作。陈嘉庚一直坚持到新加坡沦陷前夕，才辗转到爪哇避难。日本宪兵、特务千方百计地搜捕他，由于得到爱国侨胞和集美校友的掩护，他安全地度过3年多的日本统治时期。在这期间，曾出现过几次惊险的场面，掩护他的集美校友经常胆战心惊，坐卧不安。陈嘉庚自己却泰然自若，反而安慰他们说：“人生自古谁无死？我这么大一把年纪了，死也不算夭寿，万一我不幸被捕，敌人必强迫我作傀儡，为他们办事说好话，我决不从！那时我即以死谢祖国，有什么了不得？你们千万不要为我着急。”[1] 就在这样恐怖的环境下，他



陈嘉庚与潘受（左），黄奕欢（左三）及周献瑞（右）（1945年10月）

① 黄丹季：《陈嘉庚玛琅避难纪实》，载《回忆陈嘉庚》第88页。

从容地写成了《南侨回忆录》等书，并作诗明志，最后诗句是："爪哇避难已两年，潜踪难保长秘密。何时不幸被俘虏，抵死无颜谄事敌。"[①]表现出爱国老人临危不惧的精神和坚贞不屈的民族气节。

五、明辨是非　反对内战

1945年8月，日本宣告无条件投降。他一回到新加坡，500个社团联合召开盛大的庆祝大会。在重庆，也由10个团体发起召开"陈嘉庚先生安全庆祝大会"，会场挂满了贺词，其中有毛泽东的"华侨旗帜，民族光辉"；周恩来、王若飞的"为民族解放尽最大努力，为团结抗战受无限苦辛，诽言不能伤，威武不能屈，庆安全健在，再为民请命!"张澜等人的"正气凛然"。冯玉祥也送了一首贺诗："陈先生，即嘉庚，对人好，谋国忠，一言一动皆大公，闻已返旧居，远道得讯喜难名。"大会主席邵力子致词赞扬说："陈先生的一生就是：兴实业，办教育，勤劳国事，言人之所不敢言，为人之所不敢为。"[②] 但是正如郭沫若在庆祝大会上所说的，当人们庆祝陈嘉庚的安全时，陈嘉庚却正在忧虑全国人民的安全。当时，坚持8年的抗战已经取得胜利，国内外进步人士要求国民党"还政于民"的呼声颇高，香港《华商报》特地要求陈嘉庚题词。陈嘉庚根据亲身经历，断定蒋介石坚持专制独裁，一定会发动反共反人民的内



陈嘉庚摄于新加坡植物园（1945年10月）

① 《南侨回忆录》第357页。
② 《新华日报》1945年11月19日。


胡愈之、陈嘉庚与《南侨日报》总经理张楚琨等在机器旁观看第一张报纸印刷出版的情况

战，和国民党蒋介石谈判，“断无合作成功之可能。”① 于是针对当时“还政于民”的呼声，出人意料地题了：“还政于民，谋皮于虎。蜀道崎岖，忧心如捣。② 反映了他当时内心的焦虑。他大声疾呼，坚决反对蒋介石发动全面内战，并于1946年9月，以南侨总会主席名义致电美国总统和美国参议员、众议院，抗议美国援蒋打内战，要求美国停止干涉中国内战，撤退驻华美军。这一正义行动，得到广大华侨的热烈拥护，也引起蒋介石集团的谩骂和叫嚣，形成一场非常尖锐的斗争。

1948年，当蒋介石集团悍然召开伪国大时，陈嘉庚又以南侨总会主席名义发出通告，声明不承认伪国大所选举的伪总统、所制订的伪宪法，指出蒋介石“一夫独裁，遂不惜媚外卖国以巩固地位，消灭异己，较之石敬瑭、秦桧、吴三桂、汪精卫诸贼，有过而无不及”③。

为了团结华侨，支持祖国的解放战争，陈嘉庚于1946年创办《南侨日报》，他自己也经常在该报发表文章。当蒋介石挟优势兵力发动全面内战时，他发表《美国援蒋必败》、《从历史经验证明蒋府必倒》等文章，论断人民解放军必获最后胜利。针对蒋介石对中共的造谣诬蔑，他发表了《辨匪》一文，论证蒋介石集团“剥削民脂民膏，盗窃国库，

① 《南侨正论集》，“弁言”。
② 庄明理、洪丝丝：《陈嘉庚回国慰劳前后》，载《回忆陈嘉庚》第133页。
③ “南侨总会”通告第16号，转引自：《陈嘉庚言论集》第99页。



陈嘉庚与政协筹备委员们在北京合摄（1949年9月19日）前排左起：朱德（第三位）、毛泽东（第四位）、陈嘉庚（第七位）

那才是大匪大盗”，历数蒋介石政府侵吞侨汇，“任侨眷饥寒凄惨”的匪盗行为，使广大侨胞认清蒋介石国民党政府贪污、腐败、独裁、专制的反动性。[①]

1947年5月，他领导新加坡华侨，组织了“新加坡华侨各界促进祖国和平民主联合会”（简称“民联会”），积极声援祖国各民主党派关于制止内战，组织联合政府的斗争，并于5月底召开各界代表大会，通电吁请各界同胞声援祖国学生反内战、反饥饿、反独裁的正义斗争。[②]

1949年5月，中国人民解放战争已取得决定性胜利。陈嘉庚应毛泽东主席的邀请，回国参加中国人民政治协商会议筹备会议，共商建国大计，并到东北各地参观。当年9月21日，中国人民政治协商会议开

---

① 《陈嘉庚言论集》第43页。
② 《南洋商报》1947年5月29日。

幕，陈嘉庚以华侨首席代表身份，兴奋地在大会上发言。他对民主政府的成立，对华侨在祖国的政治地位的空前提高感到无限的快慰，并热烈拥护大会通过的《人民政治协商会议组织法》、《中华人民政府组织法》和《人民政治协商会议共同纲领》。他强调指出，通过这3个议案的实行，我国将会做到：第一，由于在人民政协中，海外华侨有充分的代表权和发言权，“这使到我们华侨在祖国政治中的地位空前提高了”；第二，由于依据人民民主专政的原则而成立中央人民政府，“一定能够使新中国政府成为代表与保护华侨和广大人民利益的政府”；第三，由于提出便利侨汇，强调民族平等和团结。保障本国独立自由和领土主权完整和“尽力保护国外华侨的正当权益”等政策，“一定会提高中国在国际上的地位，因而也大大改善华侨在海外的地位”。他代表海外华侨民主人士以及爱国侨胞，对这3个草案“愿无保留予以接受”，并“努力促其实现”[①]。1949年10月1日，他登上雄伟的



陈嘉庚在北京全国人民代表大会上发言（1954）

陈嘉庚于上海疗病时俯望黄浦江（1958）

① 陈嘉庚：《新中国观感集》第4—5页。

天安门城楼，参加了具有历史意义的中华人民共和国开国大典。



老年时期的陈嘉庚

伟大的祖国站起来了，华侨梦寐以求的愿望实现了。陈嘉庚决定长居国内，以其余年为祖国的建设事业服务。为了结束在国外的事务，他于1950年2月回到新加坡，热情洋溢地向广大侨胞介绍祖国各方面的情况，指出新中国的无限光明。他在《南侨日报》连续发表新中国观感，受到广大华侨的欢迎。同年5月，他告别了曾经侨居半个多世纪的新加坡，回到他所热爱的新中国。他在贯彻人民政府的侨务政策，推动华侨的爱国大团结，支援家乡的建设，以及为打破帝国主义的封锁，发展中国自己的橡胶工业等方面，都作出了积极的贡献。

中华人民共和国成立后，陈嘉庚历任中央人民政府委员，中国人民政治协商会议第一届全国委员会常务委员，中央华侨事务委员会委员，华东行政委员会副主席，中华全国华侨联合会主席，第一届全国人大常务委员，第二届人大代表，政协第三届全国委员会副主席等职务。

1961年8月12日，陈嘉庚病逝于北京，终年87岁。人民政府根据他生前的意愿，派专列运柩南归，安葬于集美鳌园。

张裕公司创始人——著名客属华侨实业家

张弼士

韩信夫

张弼士，南洋华侨著名企业家。以经营垦植、橡胶、锡矿和航业致富。嗣后在国内亦商亦官，投资众多企业，其中以在烟台开办张裕酿酒公司为最著名。民初仍是亦商亦官经营多种企业。一生还热心捐资办学和兴办福利事业。



张弼士（1841—1916）

张弼士是著名的客属华侨实业家，他的一生极富传奇色彩，17岁赴南洋，经过三十年的奋斗，由一名打工仔成长为东南亚华侨的首富，为南洋的早期开发作出了可贵的贡献。南洋致富后，张弼士毅然回国投资兴业，创办张裕酿酒公司，在两广投资兴建多家企业，并对铁路、金融业多有贡献，铸就了辉煌的业绩。清廷三次召见，授为清朝的命官；民国肇建，袁世凯电召共商国是，被聘为总统府顾问，并率实业团访美。他是工商界的领袖，对清末民初的经济发展功不可没，被美国人称为"中国的洛克菲勒"①。

一、南洋创业

张弼士，原名肇燮，别名振勋，清道光二十一年十一月初九日（1841年12月21日）生，广东大埔县西河镇黄堂乡车轮坪村（今大埔县西河镇车龙村）人。其父兰轩，秀才，塾师兼中医。其母卓氏，生肇祥、肇鹏、肇燮、肇睿四子。弼士行三。

张弼士自幼秉性聪颖，10岁起，随父就读私塾三年，领会超群，听父讲授《史记·货殖列传》，即有感触，尝谓亲老家贫，允宜就商辍读。其父就其趋向，拟使之在乡习艺。弼士慨然日："大丈夫不能以文学致身，通显扬名显亲，亦当破万里浪，建树遐方，创兴实业，为外国华侨生色，为祖国人种增辉，安能郁郁久居乡里耶?"②

咸丰八年（1858），张弼士17岁，娶陈氏为妻，因家乡闹灾荒，遂辞别父母妻子，自汕头放洋，到荷属东印度巴达维亚（今印度尼西亚雅加达，亦称吧城）谋生。

张弼士到吧城后，在华侨温某的纸坊打工，由于聪明勤奋，深受老板的信任，升为账房，还将女儿许配给他做偏房。温某死后，张弼士继

① 《扩张中美间商业之企图》，1915年8月15日《时报》第二张三版。

② 郑观应：《张弼士启生平事略》，沈云龙主编：《近代中国史料丛刊》第75辑第746—748，台北大海出版社1974年版。

承遗产，独自开设酒行，行销各国洋酒，一面勤习当地语言，关注商务和社会状况，广交华侨和当地人士，善待并结识了一位酒行的常客——荷兰青年军官拉辖。此人后来做了荷属东印度的总督，多蒙照顾，为张弼士在南洋的发展增添了助力。

19世纪中叶，荷兰殖民政府为开发东印度群岛，鼓励华侨从事垦殖业。张弼士闻讯应召，他从荷兰殖民政府领得了大片荒地，以及所需的资金、工具、种子，雇用了当地的华工，又广招家乡的乡亲前来相助，于同治五年（1866），在荷属噶哕吧城创设裕和垦殖公司，种植椰子、谷子、咖啡、橡胶、胡椒、茶叶，间种杂粮，使丛林沼泽地变为美丽的农园，农园附近渐成市廛。荷人为酬其劳，遂委以承包酒税、烟税和典当税，由是张弼士获利倍增，日益富裕。

光绪元年（1875），张弼士在荷属苏门答腊亚齐创设垦殖公司，继续垦荒。旋又与吧城华人甲必丹李亚义及王文星二人合股设肆于马来亚槟榔屿（亦称槟城）经营生产，开始向英属马来半岛发展。

光绪三年（1877），张弼士在荷属怡里创办裕兴垦殖公司，种植胡椒等作物。次年，张弼士来到日里，见该埠森林茂盛，土壤肥沃，与苏门答腊棉兰地区华人玛腰张耀轩（梅州人）合办笠旺垦殖公司，投资数百万盾（荷币），先后建成橡胶园8处，雇工万余人。其中一座橡胶园，其家人乘坐马车往游，从进园按直线驰行，到花园时花了4个小时。垦殖内附设橡胶及华茶加工厂，并由国内招熟练烤茶工人焙制茶叶。

在日里期间，张弼士感到商务盛衰，全恃金融畅滞。棉兰华商日趋繁盛，而汇兑涨落操纵于外人之手，又与张耀轩特设日里银行，办理华侨储兑信贷及侨汇等业务。张氏从垦殖业扩展到了金融业。

光绪十二年（1886），为开辟南洋航运业，张弼士在槟城创办了万裕兴轮船公司，购置"勃固"、"拉惹"、"福广"三艘轮船，航行于槟城与亚齐之间。光绪二十四年（1898），为抵制德国公司华人不许乘头等舱之规定，张弼士欲毁家以争吾国人之尊严，又与张耀轩在亚齐合办广福、

裕昌两远洋轮船公司，终于迫使德国公司让步。张氏的航运业又有了进一步发展。

光绪二十四年，张弼士在马来亚彭亨州文东埠创办东兴公司，开辟商场，兼营锡矿。后又在雪兰峨、巴生一带获取锡矿开采权。张氏的事业又扩展到了采矿业。

经营药材批发生意，是张弼士从事商业的一个重要领域。以新加坡的张裕和、万安和、万山栈三大药行为基点，张弼士在巴城设立慎德药房，在香港设立万信和，在广州靖海路设立张裕安堂。这些药行在国内采购名贵国药，转输新加坡、巴城，批销海外各地，并由海外输入西药回国。华侨集中的海外市场，如曼谷、东京、河内、旧金山、纽约、菲律宾、檀香山等地的中药行业，向张弼士的药行订货，形成了一个庞大的药材批发网。

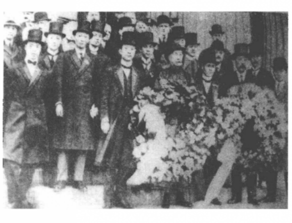
张弼士在南洋30年的艰苦奋斗，劬勤创业，由一名打工仔到开设酒行，再从事垦殖业开始致富，逐渐向金融、航运、采矿、医药诸多行业发展，投资地域则由荷属东印度群岛到英属马来半岛，积累财富达七八千万银两，成为富甲南洋的客属侨领，为早期开发东南亚经济作出了可贵的贡献。张弼士蜚声中外，被美国人称为“中国的洛克菲勒”，被马来亚人称为“亚洲的洛克菲勒”

二、创办张裕公司等企业

光绪十八年（1892），清廷出使英国钦差大臣龚照瑗衔命考察欧美，途经槟城与张弼士晤面。龚询以“西人操何术而使南洋诸岛商务隆盛若此?”张以《史记·货殖列传》之语以对日：

> 非有他术，货殖传不云，因人地之宜，利道教诲，以法律整齐保护，使人乐事勤工。若水之趋下，不召自来，不求而至。夫农不出，则乏其食；工不出，则乏其用；商不出，则三宝绝；

虞不出，则财匮少；财匮少，则山泽不辟。此四者衣食之原也。原大则饶，原少则鲜。上则富国，下则富家。贫富之道，莫之夺予。巧者有余，拙者不足，此自然之验，而西人能实行之，又暗合计然。所言积著之理，务完物无息币，使货币贸易便利流通，此其所以兴商获利也。①



张裕公司成立庆典

龚又问："君致富又操何术？"张答：

吾于荷属，则法李克，务尽地力；吾于英属，则法白圭，乐观时变。故人弃我取，人取我与，征贵贩贱，操奇致赢。力行勤俭，择人任时，能发能收。亦犹伊、吕之谋，孙、吴用兵，商鞅变法。若智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，终不足与学斯术。吾服膺斯言，遂至饶裕，非有异术新法也。②

龚氏闻之，握其手曰："君非商界中人，乃天下奇才。现中国贫弱，盍归救祖国乎？"张答："怀此志久矣。"③龚乃荐于朝，并函大学士李鸿章，力言张弼士"才可大用"。于是，清廷于光绪十九年（1893），派张弼士为首任驻槟城副领事，同年四月初九日（1893年5月24日），正式

①②③ 郑观应：《张弼士君事略》

就职。从此以后，张弼士成为亦商亦官，一身二任的华侨实业家。

光绪二十年十二月初二日（1894年12月28日），张弼士升任驻新加坡署总领事。

光绪十七年（1891），张弼士应登莱青道尹兼烟台东海关监督盛宣怀的邀请到山东烟台商议路矿事宜，旋又考察烟台，计划在烟台创办葡萄酒厂，受到盛的支持。光绪二十年，张弼士回国投资350万银两，在山东烟台创办张裕酿酒公司。光绪二十一年八月初四日（1895年9月22日），张裕公司注册获清政府批准，免税三年，获专利13年。

创办张裕酿酒公司是张弼士回国投资的首选项目。他之所以从葡萄酒入手，是因为他看到“国内洋酒输入日多漏卮堪虞”，乃奋然制造国酒，以为之抗”[③]。他在手记中还写道：“将来大著成效，渐推渐广，所以兴本国自有之利者在此，所以换历年外溢之利权者在此，其于国计民生裨益岂有穷哉！”[④] 由此可见，张弼士创办张裕公司，并非仅求一己之利，而是谋求发展国民经济，改变祖国的贫穷落后面貌，其创业雄心，爱国情怀，于此可见一斑。

张弼士办厂之初，任命侄子张成卿为张裕公司总办。张成卿时年20岁，毕业于马来亚槟城圣西韦亚斯学院，专修工业制造和土木建筑专业。张成卿走马上任，首先解决酿酒原料，购置烟台东山、西山，辟为葡萄园5处，占地千亩。烟台葡萄品种不多，种法不当，力量不足，先后从美、奥等欧美国家购买葡萄秧苗共计69.2万株，反复试验，并与国产葡萄嫁接，历经10年，酒厂原料基地终于建成。

张裕公司占地60亩，包括车间、库房、办公楼等，另有发电厂、玻璃厂、铁工厂、木材加工厂等，其主体工程是地下大酒窖。大酒窖占地

---

③ 《昱洲十年（社会）》昱洲日报社编，沈云龙主编《近代中国史料丛利续编》第44辑439册，第1033页，台北文海出版社1983年版。

④ 张振勋：《奉古创办酿酒公司证》，中国史学会主编：《洋务运动》（七）第583页，上海人民出版社1961年版。

1976平方米，深7米，低于海平面1米，最大容积为600万升。这一工程最初由德国工程师承建，两次失败后即告退出。关键时刻，张成卿挺身而出，自行设计，指挥施工，经过4次重建，历时11年，于光绪三十一年（1905）建成。

中国酒师匮乏，张弼士多方设法从国外引进。经过西人推荐，聘请了英人俄彝为酒师。光绪二十年夏，俄彝在赴任途中，病逝于上海。第二任酒师荷兰人雷德勿，“乃一骗子”。第三任酒师奥地利人哇务，上任不久即辞职回国。张弼士在烟台遇见奥地利领事拔保。拔保出身酿酒世家，本人是酿酒专家，辞职后应聘到张裕公司任酒师。拔保提出建葡萄酒厂需要投资300万银两，还要建立一个玻璃瓶厂，需要投资50万银两。拔保又为张裕公司引进各种先进的生产设备，如葡萄破碎机、橡木发酵桶、红白葡萄贮藏桶、调配葡萄酒和白兰地的橡木桶、铜质的连续杀菌机、白兰地间歇蒸馏机和壶式葡萄皮蒸馏机等。拔保在工作中尽职尽责，为张裕公司精心酿制出了可雅白兰地及“雷司令”等名酒。拔保在张裕公司一干就是18年，直到1914年第一次世界大战爆发才辞职回国。拔保走后，张弼士续聘意大利人巴狄士奇为第五任酒师。这是张裕公司聘请的最后一名洋酒师。

张弼士十分重视培养自己的酒师。他选中了年方12岁的侄孙张子章到烟台法国学校学外语。毕业后于宣统元年（1909）进人张裕公司，拜拔保为师，跟随学习技术。张弼士具有远见卓识的战略部署，对于中国葡萄酿酒事业至关重要。张子章果然不负厚望，拔保回国后，可雅白兰地和“雷司令”两种名酒，张裕公司照样继续生产。不仅如此，在张弼士的授意下，张子章从事玫瑰香、琼瑶浆（中药酒）等中国葡萄酒的试酿取得成功。张子章是张裕公司的中国第一代酒师。他和张成卿两代人对张裕公司作出了重要贡献。

张弼士创办张裕公司，是客属华商回国投资兴业的一面旗帜，是近代中国企业对外开放的典范。

光绪二十二年三月（1896 年 4 月），清廷谕准卢汉铁路商办，道员许应锵等分段承办，并命直隶总督王文韶、湖广总督张之洞会同办理招商事宜。张之洞、王文韶对许应锵等承办资金来源持怀疑态度，曾电询新加坡总领事张弼士查询，据张氏复电称，许应锵南洋绝无招股之事。光绪二十二年九月（1896 年 10 月），张之洞、王文韶会奏，举荐盛宣怀组织公司，清廷谕旨盛宣怀以四品京堂候补督办铁路公司。盛宣怀上任后，任命张弼士为卢汉铁路总董，视其为“招股第一要紧人”，商调其回国参与筹备事宜。光绪二十二年八月（1896 年 9 月），张弼士回国抵沪，会见盛宣怀。张氏表示，南洋各埠粤港华商，均以西北铁路不愿入股，若将来带造广东铁路，方能招股。嗣后，盛宣怀借比利时洋款修成卢汉铁路。

修建铁路须招股集资，盛宣怀将创办银行提上了日程。光绪二十二年十月初八日（1896 年 11 月 1 日），清廷谕准开设银行，责成盛宣怀选择殷商，设立总董，招集股本，合力兴办。盛宣怀选派张弼士等 8 名总董。张氏个人投资 10 万两，并出洋劝募银行并股本，颇有成效。光绪二十二年十二月二十五日（1897 年 1 月 27 日），盛宣怀致总理各国事务衙门电，拟议银行定名为“中国通商银行”，获准。光绪二十三年四月二十六日（1897 年 5 月 27 日），中国通商银行在上海正式成立，旋又在各地创设分行。

光绪二十四年正月初五日（1898 年 2 月 11 日），清廷谕准王文韶、张之洞、盛宣怀会奏速造粤汉铁路各折片，卢汉铁路始与粤汉铁路南北共举。盛宣怀首先通过出使美、日（日斯巴尼亚，即西班牙）、秘大臣伍廷芳，与美国合兴公司草签借款合同，一面致张弼士电，要求为铁路购地筹措资金。并称目前股东投资粤汉铁路，将来必有大利。并许以“凡粤汉铁路附近之矿地，皆可尽有股商集股认办”，为优惠条件。张弼士积极响应，分别在新加坡和国内报纸上刊登招股广告，引纳资本。光绪二十四年，张弼士应盛宣怀邀请回粤，面商一切，被委任为粤汉铁路总办，主持粤汉铁路前期工程广三铁路建设。该路分两段施工，即省佛支路

（广州至佛山）及省三支路（广州至三水），自光绪二十七年（1901）开工，至光绪二十九年（1909）建成。

三、清廷召见

同年，张弼士应召回国，得慈禧太后、光绪皇帝召见。

光绪二十六年（1900），黄河大水，张弼士被委任为顺直赈灾督办，带头捐白银万两，并发起募捐白银百余万两，赈济灾民，清廷为其赐建“乐善好施”牌坊。光绪二十八年（1902），张弼士被任命为河南郑工赈捐督办。



张弼士授为清朝官吏

光绪二十七年，清廷实行“新政”，训令各省督抚延揽南洋富商，回国投资兴业，赐以高官勋爵。张弼士声名卓著，首当其选。光绪二十九年五月十九日（1903年6月14日），慈禧太后、光绪皇帝再次召见张弼士，赏侍郎、三品京赏候补，俟设立商部后交商部大臣差遣委用，勉其招徕华商，振兴商务。张弼士衔命南旋，考察南洋商务。同年，张弼士奏陈“振兴商务条议”十二条，即：一、农工路矿宜招商承办议；二、招商兴垦山利议；三、兴垦山利种植议；四、兴垦山利矿务议；五、招商兴办水利议；六、已垦未垦均宜筹办水利议；七、招商设立贷耕公司议；八、招商兴办工艺、雇募工役议；九、招商兴办铁轨支路议；十、招徕外埠商民议；十一、权度量衡圜法宜归划一议；十二、增设各省商官议。[①]

① 《张弼士侍郎陈奏振兴商务条议》，光绪年间此洋官极商代印本。

光绪三十年（1904），慈禧太后、光绪皇帝第三次召见张弼士，赏头品顶戴、光禄大夫。同年10月21日，张弼士咨呈商部转奏清廷提出“招徕外洋华商振兴商务”奏折。奏折要旨为：一、振兴商务，于闽广入手；二、奏请特派考察商务大臣，督办闽广农工路矿事宜；三、招商宜依其所长，分别畀以开垦、种植、制造工艺、开矿筑路之任；由督办凑集华款，先行试点，二三年后，著有成效，再由南而北，逐步扩充。张弼士的奏折由商部转奏。同年12月，商部转奏时谓张弼士“拳拳爱国之忱”，“实堪嘉尚”。清廷谕旨：“如所议行。”[1]

上述张弼士的“振兴商务条议”十二条，及“招徕外洋华商振兴商务”奏折，是张弼士绘制的一幅实业兴邦的宏伟蓝图。张弼士是近代客属华侨实业兴邦的先驱者。

张弼士的条议和奏折，受到了清廷的重视。清廷将“振兴商务条议”十二条，谕令军机大臣着载振、伍廷芳妥议具奏。光绪二十九年二月十六日（1903年3月14日），清廷接到载、伍的复议奏折后，发布谕旨，设立商部衙门，并任命载振为商部尚书。光绪三十年九月十八日（1904年10月26日），清廷接到商部转呈张弼士“招徕外洋华商振兴商务”的奏折后，发布谕旨，派张弼士为太仆寺卿并充商部考察外埠商务大臣督办闽广农工路矿事宜。旋命为槟榔屿管学大臣。

光绪三十年八月（1904年9月），在张弼士的推动下，张榕轩、张耀轩兄弟，决心回国投资家乡铁路建设。是月，经清廷谕准，张氏兄弟投资修建的潮（安）汕（头）铁路正式动工，光绪三十二年十月初一日（1906年11月16日）竣工通车。铁路全长42公里。这是我国近代史上第一条由华侨投资自办的铁路。

光绪三十年七月（1904年8月），张弼士呈请商部转奏，请修建广（州）厦（门）铁路，“以保路权”；先修广州至黄埔一段，该路全长30

① 《光绪朝东华录》第五册第104—105，中华书局1984年版。

余里，需耗银80万两，拟分作8000股，每股银100两。专集华股，由张弼士“先行筹垫，以为商股之先声”。并请将黄埔辟作商埠，以分香港屯运之利权。同年十一月（1904年12月），清廷谕旨：“如所议行。”[①]

同年，张弼士在广州分别设立广厦铁路有限公司、闽广农工路矿总公司，在厦门设立农工矿务局。

光绪三十一年七月十一日（1905年8月11日），张弼士偕商部部员时楚卿赴南洋考察商务，邀请闽、广华商领袖发起成立中华总商会，自捐新加坡币3000元，以为首创。光绪三十二年二月二十一日（1906年3月15日），中华总商会正式成立，首创会员600人，张弼士被推为总董。

光绪三十一年，张弼士投资数百万银两，在广东自办企业，计有：广东开建金矿公司，广州亚通织造公司，惠州福兴玻璃公司，佛山裕益砂砖公司，海丰平海福裕盐田公司，雷州普生火犁（拖拉机）垦牧公司。

光绪三十三年（1907），张弼士接办粤人谭日章、陈庆昌在广西合办的华兴三岔银矿公司，增加投资数十万，改名宝兴公司，聘请外籍技师，增购机器，并修建龙山道路，以利开发银矿。

同年，张弼士领导广东绅商废除中葡《广澳铁路合同》，收回自办运动，被公举为广澳铁路督办。光绪三十四年十月初二日（1908年10月26日），张弼士咨外部商自办广澳铁路，拟订章程，请奏明立案。后因清邮传部认定张弼士与澳督所订合同为“私约”，予以否定。[②]

宣统元年（1909），张弼士与广东劝业所伍申三等，投资50万银两，创办广东集大公司出口协会，经营出口贸易。

宣统二年（1910），张弼士任全国商会联合会会长，及南洋劝业会广东出品协会总理。

---

① 同上，第五册第161页。

② 《督办闽粤农工路矿张振勋资外部等商自办广澳铁华路拟章程请奏明立案文附清析》，王彦威辑《清季外交史料》卷207，第三册第3181—3183页，出目文献出版社1987年。

同年十月（1910 年 11 月），中美商团在上海开会，张弼士为中国商团议长，与美国商团议长穆尔，商谈筹建中美联合银行、中美轮船公司等事，并由两国商会互设物品陈列所，互派商务员调查商务。

同年十二月（1911 年 1 月），张弼士任广东总商会总理。

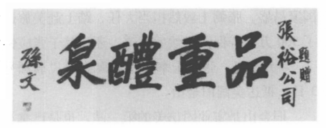
宣统三年四月（1911 年 5 月），张弼士在上海与实业家周金箴、沈仲礼等筹办中美轮船公司，资本 1000 万银两，中美各半，自认 150 万两，暂设事务所于沪上。

张弼士同情革命，仰慕孙中山。他曾指示南洋所属企业，在经济上秘密援助中国同盟会革命党人的活动。宣统二年（1910），张弼士回新加坡后，适逢同盟会急需革命经费，他通过胡汉民捐赠 30 万元给孙中山，支持革命。

张弼士热心捐资兴学和赞助慈善事业。光绪十七年（1891），马来亚白鹤山极乐寺初建，张弼士个人捐款最多，计 3.5 万元。此外，张弼士还在香港捐建静修庵，在九龙为一教堂捐助过建筑费。光绪二十九年（1903），张弼士向清廷捐 20 万银两助学。次年，张弼士捐马来亚币 8 万元，在槟城创办马来亚第一所华侨学校——“中华小学”，又在新加坡创办“应新学校”（华文）。嗣后，张弼士在汕头买楼房百余间，设“育善堂”，办慈善事业及留学生的补助基金。宣统元年（1909），张弼士向香港大学捐赠 10 万元。被授予法学博士荣衔。

四、率实业团访美

张弼士是一位顺应历史潮流前进的人。孙中山领导的民主革命，推翻了帝制，实现了共和。1912 年 1 月 1 日，中华民国诞生。张弼士继续活跃在中国历史舞台上，用他的巨手推动着民族经济向前发展。12 月 15 日，张弼士奉袁世凯临时大总统电邀入京，共商国是，被聘为总统府顾问；工商部聘其为高等顾问。旋奉袁世凯之命，前往南洋考察商务，并联合侨商筹办内地开埠事宜。



1926年，孙中山先生为张裕公司题字

同年3月，张弼士联合国内政界名流熊希龄等人，在上海发起创办康年人寿保险公司，金额100万银两。上海设总公司：北京等地设分公司。

同年8月21日，孙中山应袁世凯之邀北上，途经烟台，在烟台商会午宴上发表讲话，对张弼士创办张裕酿酒公司给予高度评价。指出："为今之计，欲商业兴旺，必从制造业下手，如本埠张裕公司，设一大酒厂，其工业不亚于法国之大厂。将来必可获胜，又如玻璃公司亦然。张君以一人之力，而能成此大业，所谓中国制造业之进步。"①旋参观张裕公司。张弼士特设宴欢迎，孙中山品尝张裕美酒，挥毫题词："品重醴泉"四字嘉勉。

1914年1月，袁世凯特设约法会议。3月，全国商会联合会选举张弼士为约法会议议员。

同年5月26日，袁世凯特任张弼士为参政会参政。

同年11月，农商部推荐张弼士再任广东省商会总理。

1915年4月7日，应美国商会邀请，农商部报请袁世凯批准，派张弼士等全国工商界实力经营成绩卓著之实业家，组成中华游美实业团，参观旧金山巴拿马太平洋万国博览会，并考察美国商务。是日，中华游美实业团成员齐集上海。团长张弼士，副团长聂其杰，实业团团员共17人。

张弼士时年74岁，已属古稀之年。此时访美，远涉重洋，内心颇为忐忑不安。他的家人为他算了一张流年，说这两年张家要见孝服，但有妻妾九人分担关险，张氏身上大概不会有什么闪失。为了中华振兴，

① 《孙中山全集》第三卷第403—404页，中华出版2006年版

国家昌盛，张弼士毅然担当大任，踏上赴美旅途。临行前，他在香港买了500万人寿保险，然后就道。还让其子张应铭随行，以便照料。

4月9日，张弼士率实业团乘美国“满洲号”轮船自沪放洋。5月3日，抵达美国旧金山。

旧金山是实业团访美的第一站，也是巴拿马太平洋万国博览会的举办地。实业团在这里逗留7天，游览了风景区，访问了工厂，参观了巴博会。巴博会于2月20日开幕，包括中国在内的41个国家参赛。张弼士携张裕公司酿制的“可雅白兰地”、“雷司令”、“玫瑰香”、“味美思”4种葡萄酒参赛。巴博会展期9个月。

在张弼士访美期间，经过赛会的评审，张裕公司的“可雅白兰地”获甲等金质奖章，其余三种葡萄酒获丁等金质奖章。喜讯传来，张弼士十分兴奋，他在旧金山侨团会馆的欢迎宴会上激动地说：

在这盛大的酒宴中，一眼望去，锦秀华堂，全是令人自豪的东西：一件是早就世界驰名的中国大菜，一件是享誉全球的中国瓷器，摆满整个大厅，还有一件是新近获得国际金牌的中国名酒，都是举世无双的东西。唐人是了不起的，只要发愤图强，后来居上，祖家的产品都要成为世界名牌！①



1915年，张裕酒在巴拿马万国博览会上一举获得四项金奖，这是中国的葡萄酒第一次饮誉海内外

① 李松庵：《华侨实业家张弼士史料》《广州文史资料选辑》第10辑，第157—181页，广东人民出版社，1962年。

5月26日，张弼士率实业团抵华盛顿，受到美国总统和国务卿的盛情接待。威尔逊总统讲话称颂美中友谊。张弼士致词说："此行承美政府特别优待，非常感谢。"并表示："将考察所得归献本国，以期本国实业获有进步改良之机会。"① 实业团在华盛顿逗留了3天，据报道："实业团车行所至，夹道士女环观，观呼求驻足摄影者，日不下数十起。②


老年张弼士

6月1日，张弼士一行来到美国最大的城市纽约，受到纽约市长的欢迎。美出口货制造家邀宴，美商务部长及各实业家700余名嘉宾出席。张弼士发表演说。

6月3日，张弼士与纽约州商会会谈合办中美银行及中美轮船公司计划，妥订章程。章程草案规定：中美银行金额为上海通用银1000万圆，分为10万股，每股100圆，其股票由中美双方均分出售。总行设在上海，总分行设于旧金山，中国各通商口岸设立分行。董事会由在上海召集之股东大会选举产生，中美股东中各选7人组成董事部，再选中美董事各一人，分别担任上海及旧金山银行经理。中美轮船公司亦在筹组中，中方发起人为张弼士，美方为道拉汽船公司。双方关于太平洋航线之划分等事，已有端倪。③

在纽约逗留了7天之后，实业团来到了新英格兰。新英格兰是美国缅因及佛蒙特等五州之总称。这是实业团访美旅程的最后一站。新英格兰有发达的制造业，拥有中国的棉花市场。实业团于8日抵朴络维腾

---

① 《游美实业团见大总统纪事》,《申报》1915年7月16日第三版"要闻一"。

② 《华盛顿欢迎中国实业团》,《申报》1915年4月15日第三版"要闻一"。

③ 《发起中美银行之宣言》,《申报》1915年7月11日第六版"要闻二";《扩张中美间商业之企图》,《申报》1915年8月5日第三版"要闻"。

司，10日抵波士顿，14日抵普林菲尔德，15日抵思堪纳剔台，16日抵布法罗，18日抵达脱劳衰，19日抵克利夫兰，20日抵圣保罗，22日抵陀罗府，25日抵士波甘，26日抵西雅图，28日抵波德兰，30日再返旧金山。[①] 鉴于实业团考察美国任务完成，遂宣布解散，候船回国。各团员即以私人资格参观巴博会。

总计张弼士一行的路线大体是：首途抵达西美，复由西美南行，绕其边鄙而抵南美。历时两个月，遍游28个州，行程10740英里，勾留大商埠27处，考察大工厂200余家。实业团所到之处，均受到美国政府、工商界和人民，以及华侨华人的热烈欢迎和盛情款待，张弼士在各种宴会、茶会及会见活动，发表讲话共达48次之多。访美活动取得了圆满成功。

7月26日，张弼士率实业团第一批成员回国抵上海。回国后，张弼士不顾旅途劳顿，为落实中美会谈事项继续奋斗。他首先在沪发起于11月24日召开全国商业联合会临时会议。在第一次会议上，张弼士当选为全国商业联合会会长。11月25日，张弼士联合全国商会联合会副会长向淑予提出议案三项：（1）中美商会联合会附设中美商品陈列所议案；（2）中美银行招股议案；（3）拟创中美轮船公司议案。[②] 三项议案交议后，经会议讨论，获一致通过，并订出相应实施办法。

全国商业联合会临时会议闭幕后，张弼士在上海设中美银行事务所，在上海、汉口等地设中美商品陈列所，并往返沪、宁等地从事中美银行招股活动。

1916年5月，张弼士赴南洋各埠劝导华侨入股，并考察商务及开埠各项事宜，冒暑遄行，积劳成疾，于9月12日（农历八月十五日）在荷属东印度巴达维亚公寓逝世，享年74岁。

---

① 农商部：《中华游美实业团报告》，第63—66页，商务印出馆，1916。
② 《商会联合会临时会纪事》，《申报》1915年11月26日第十版“本埠新闻”

万金油大王
胡文虎

陈　民

胡文虎，南洋著名华侨企业家，报业家和慈善家。以经营虎标万金油等成药致富，号称“万金油大王”。又独资创办中英文报纸十多家，一度享有“报业大王”称号。一生还热衷于教育和慈善事业。



胡文虎（1882～1954年）

胡文虎是南洋著名华侨企业家、报业家和慈善家，被称为南洋华侨传奇人物。他从继承父亲在仰光的一家中药店开始，后来在制药方面崭露头角，以虎标万金油等成药致富，号称“万金油大王”。他没有受过高深教育，也从不以知识分子自命，却能独资创办了10多家中、英文报纸，一度享有“报业大王”的称号。他发家后，自倡“以大众之财，还诸大众”的宏论，烈心于兴办慈善事业和赞助文化教育事业，也是有名的“大慈善家”。

一、继承传统　创制良药

胡文虎原籍福建永定县金丰里忠川乡，1882年1月16日（清光绪七年十二月二十七日）①生于缅甸仰光。父亲胡子钦是侨居缅甸的中医，在仰光一面悬壶济世，一面开设永安堂中药铺。胡文虎兄弟3人，长兄文龙，早年夭折，幼弟名文豹。1892年胡文虎被送回福建老家，接受中国传统的文化教育，胡文豹则留在缅甸受英国教育。4年后，胡文虎重返仰光，随父亲学中医。并协助料理药铺店务。1908年，父亲病故，胡氏兄弟继承父业。胡文虎通晓中文，经常往来香港等地办货，胡文豹通晓英文，留守仰光店面，两人同心协力，业务日趋发达。1909年，胡文虎周游了祖国以及日本、暹罗（即今泰国）等地，考察中西药业。第二年回仰光，着手扩充永安堂虎豹行。南洋气候炎热，日光强烈，人们容易中暑、头晕、疲乏。胡子钦早年行医时，曾用一种国内带去的中成药“玉树神散”（功能清神解暑）给人治病，颇受欢迎。胡文虎根据中西药理，采择中、缅古方，并以重金聘请医师、药剂师多人，

---

① 胡文虎的出生日期，说法不一。包德华主编：《民国名人传记辞典》第2卷第177页，说是“1893年1月16日”；C·M·Turnbull：《新加坡史》第131页，也说是1893年；Max-peyleberg《现代中国名人录》1954年版，第94页，写为“1883年”；香港《星岛日报》1954年9月16日刊登《胡文虎先生生平事略》一文中写的是“1882年1月”。因“事略”是胡文虎治丧期间发表的，故依以为准。



胡文虎与胡陈金枝

用科学方法，将“玉树神散”改良成为既能外抹、又能内服、携带方便、价钱便宜的万金油；同时，又吸收中国传统膏丹丸散的优点，研制成八卦丹、头痛粉、止痛散、清快水等成药。不久，“虎标良药”便畅销于缅甸、印度、新加坡、马来亚各地，成为家家必备、老少皆知的药品，胡氏兄弟由此发家致富。

1913 年，“而立之年”的胡文虎将永安堂总行迁到新加坡，创立“虎标永安堂”，留胡文豹主持仰光业务。从此，新加坡就成了胡文虎的发祥地。他在新加坡兴建新药厂，并先后在新加坡、马来亚、香港、越南、菲律宾各地广设分行。1932 年，他又把总行从新加坡迁到香港，在广州、汕头建制药厂，并先后在厦门、福州、上海、天津、桂林、梧州、重庆、昆明、贵阳等城市及澳门、台湾、曼谷以及荷属东印度（即今印度尼西亚）的吧城、泗水、棉兰等地设立分行，市场扩展到中国东南沿海以及西南内地。永安堂“虎标良药”从此畅销于整个西太平洋和印度洋的广大地域，包括中国、印度和东南亚这 3 个人口最多的市场，销售对象相当于地球全人类的半数以上。特别是在 1937 年中国抗日战争和 1941 年底太平洋战争爆发以后，当时中国的前方、后方，包括敌占区以及整个东南亚所缺的物资，除武器弹药与

食物外，就是药品，即使是一般成药，也是到处奇缺[1]。所以“虎标良药”也就成为市场的抢手货，无不利市百倍。胡文虎在抗战时期更加发了大财，小小的万金油、八卦丹成为东方世界家喻户晓的成药，胡文虎的资金也更大了。

二、乐善好施　热心教育

胡文虎自称对政治无兴趣，但从其广告术出发，却热于文化教育和医药慈善事业。他在海外兴学，主要集中在新加坡最著名的是1935年独资创办新加坡民众义务学校。该校分上午、下午、夜校、女子部等4部，学生1600多名，为当时南洋唯一设备完善的义务学校，惠及广大华侨贫寒子弟。另外就是1938年春，他大力支持新加坡中正中学的创办，并出任该董事长，为新加坡华文教育的发展作出重大贡献。早在1928年，胡文虎曾任新加坡南洋华侨中学总理，捐资数万元，对其他学校，如南洋女子中学、崇正学校、养正学校、静方女校、南华女校以及美以美会女校、圣约瑟实业学校等，也都或捐设备，或助经费。此外，如北马槟榔屿的钟灵中学、马六甲的培风学校以及霹雳、麻坡等地的学校，也得到他的捐助。胡文虎本着“畛域不分，一视同仁”的原则，对各帮所办的华文学校，采取“每有请求，辄不悛拒”的态度，都酌情加以赞助[2]。胡文虎在国内先后捐助过的，还有上海大夏大学、广东中山大学、岭南大学、福州福建学院、厦门大学以及广州仲恺农工学校、上海两江女子体育专门学校、汕头市立第一中学、市立女子中学、私立迴澜中学、海口琼崖中学、厦门大同

① 星洲日报社：《星洲十年·胡氏事业史略》1938年新加坡版。

② 突出实例如杨尚奎回忆：“陈毅在第四次反‘围剿’时，大腿盘骨受伤，……当时药品很少，主要用草药治疗。我们有一盒万金油，算是‘万灵药膏’，不管什么病痛，都用万金油抹一下。陈毅同志的伤口化了脓，也用万金油抹一抹。”（见杨尚奎：《艰难岁月》，载《中国工农红军二万五千里长征历史资料》第564页，1977年版。）

中学、厦门中学、双十中学、中华中学、群惠中学等院校。抗日战争前夕，胡文虎还捐款350万港币，准备10年内在中国兴建1000所小学，争取每县办1所，以实现在国内普及教育和扫除文盲的夙愿。后因战争爆发，学校只建了一部分，但他仍将建校余款200万元港币存入香港中国银行，指定为战后建校之款项，后来全部认购了"抗日救国公债"，计划抗战胜利后兑换成现款，继续兴办小学。可是战后，由于国民党政府贪污腐败，恶性通货膨胀，这200万元公债券因货币贬值变成一堆废纸。加上蒋介石发动全面内战，时局动荡，胡文虎兴办小学的计划完全落空，成为终生憾事。

胡文虎因发售"虎标良药"致富，所以他兴办慈善事业，也以捐资于医药方面为最多，以创建医院，造福贫病为急务。他创办的医院，以1931年落成的南京中央医院最为著名。该院由胡氏独资捐献国币37.5万元而建成，为宏伟的四层大楼，至今仍矗立于南京中山东路。1933年至1934年，他又先后捐款60万元兴建汕头医院、厦门中山医院、福州福建省立医院（三院各20万元）。其他在国内外独资创办或捐助的医院、麻疯医院、接生院（妇产医院）、安老院（养老院）、孤儿院等有40多所。此外，还捐款办了收容流浪儿童的上海儿童教养所、广州儿童新村，等等。抗日战争期间，胡文虎曾致函重庆国民政府，决定在抗战胜利后修建县级医院100所，并汇款1000万元（当时估计大县建1所医院需10万元，小县需5万元，共需款1000万元），分别存入当时的中央、中国、交通、农民4家银行。抗战胜利后，由于国民党统治区通货膨胀，币值一贬再贬，这笔建造百所医院的巨款，最后只剩下几张"金圆券"而告吹了。由于胡文虎慷慨捐助慈善事业，1950年，英皇特授予他圣约翰救伤队爵士勋位。香港大学也于1951年初设立"胡文虎妇产科病系奖学金"。他晚年在香港祝寿时，常常施舍食品、日用品，或赠送现金，济助穷苦老人和

孤儿。

胡文虎对体育运动怀有浓厚兴趣，曾出任“香港中华体育会名誉会长，鼓吹体育运动不遗余力。20 年代至 30 年代，他在新加坡多次倡议组织“新加坡中华体育会”、“星洲华侨体育总会”，由于种种原因，未能成功。平时，他对各地体育团体和各类球队来新加坡参加比赛的，无不热情招待，提供便利。如 1928 年至 1929 年，暨南大学足球队和复旦大学足球队，先后远征海外，他都安顿在其私人别墅下榻，并设宴招待。至于篮球赛、羽毛球公开赛，甚至武术竞赛，他多亲临观看，并赠奖杯、银盾等，以资鼓励。1935 年秋，上海举办第六届全国运动大会，胡文虎除资助钱款外，还亲自率领华侨选手回国参加竞赛。除了赞助体育团体的建设和活动经费外，他也独资修建体育设施，如新加坡的虎豹游泳场（1931 年竣工）、海南岛海口白沙游泳场（1936 年竣工）、福州体育场（1936年竣工）等等。对于开展体育运动，其功不可没。

三、广揽人才　创办报纸

胡文虎为了宣传他的虎标成药，一生中用了很大一部分财力与人力办报纸，成为著名星系报业的主人。早在 20 世纪初，胡文虎便开始他的办报活动。1908 年，他在仰光集股合办《仰光日报》。民国初年又另设《晨报》。1929 年 1 月在新加坡与邓荔生合资发刊《星洲日报》。不久邓退出，由他独资经营，成为胡氏独资主办的第一家华文报纸。《星洲日报》在“九一八”事变后，促请南京国民政府从速备战宣传抗日救国，受到读者欢迎，所以很快获得成功。1931 年夏，他又在广东汕头创办《星华日报》，在新加坡增办《星中日报》。1934 年在马来亚的槟榔屿发行《星洲日报》槟城版。1935 年初，《星光日报》在厦门出版。同年底，他在新加坡的中文晚报《星中晚报》也正式发行。他还

筹备在广州创办一份大型报纸《星粤日报》，并开始修建印刷厂，后因华南局势动乱，计划拖延了下来。“七七事变”爆发后，南洋华侨关心祖国的命运，看报的人增多。1938 年 8 月 1 日，他在香港的《星岛日报》正式出版，聘请名记者金仲华为总编辑，报纸编排新颖，内容充实，是胡文虎星系报业中办得最成功的一份。1940 年在新加坡接办《总汇报》，更新设备。翌年底太平洋战争爆发前夕，他在马来亚槟榔屿的《星槟日报》顺刊出版了。唯在缅甸的《星仰日报》和在荷属东印度的《星巴日报》因战争爆发而半途而废。但星系报业已发展壮大成为一个报业集团，硕果累累，无疑是胡氏一生事业中的又一辉煌成就。他本人虽只读过几年书，然而独具慧眼，把握时机，不惜投入很大一部分资金、人力去办报，终于取得意想不到的成功，可谓“适应时势，恰逢其时。”先是 1929 年的世界经济恐慌，继之是中国的“九一八”、“七七”抗战和欧洲的第二次大战，以及日本偷袭珍珠港、太平洋战争爆发，人人关心战争局势，新报道备受重视，报业也就无不利市三倍。



新加坡华侨领袖胡文虎

1945 年抗战胜利后，胡文虎雄心未泯，东山再起。除了迅速恢复战前已经出版的报纸外，又在福州创刊《星闽日报》，在上海筹办《星沪日报》。此外，还计划在北平、汉口、沈阳和台北设立报馆，并恢复战时被

日军拆毁的广州印刷厂，但因当时国内局势动乱，都未能实现。1949年3月，胡文虎在香港创办英文《虎报》（TIGER STANDAR D）。第二年，又在泰国创办《星暹日报》，在新加坡也增刊英文《虎报》，甚至购置了专为运送报纸的私人飞机。这在当时的东方世界（包括日本在内），都是一件破天荒的创举。这样，星系报业便成为华侨界独一无二的托拉斯，在舆论上具有较大的影响，胡氏本人享有的“报业大王”称号的名气更大，这是他所始料不及的。胡文虎认为办报与建立学校、创办医院，都是直接服务于社会的重要事业，他标榜以商业立场办报，为民众作喉舌。实际上，他办报的主要目的，还是为了便于给虎标药品做广告，扩大他的商业影响[①]。同时，由于办报有了印刷厂，药品的商标、包装纸、说明书等等都可以自己印制，又节省了印刷费。因此，他对报馆主编及编辑人员的任用也比较放手。只要能扩大报纸发行量就行。所以星系各报的立场、言论并不统一，同一报纸在不同时期，立场、观点也不一样；甚至同一报纸的不同版面的立场、言论也不尽相同，均随主编及各版编辑的政治态度而定。许多著名的进步文化人士，如金仲华、俞颂华、郁达夫等，曾在香港、新加坡星系报馆中任过主编、编辑，著名画家叶浅予、摄影家郎静山等也曾为图画副刊特约记者。星系报纸在抗日战争中起过积极的作用。胡文虎本人也曾自称“本人除热忱爱护国家，希望祖国富强，华侨地位提高外，对政党政治，素不参加”[②]

---

① 胡文虎注意商品宣传，精于广告术，在办报之前，他最得力的广告术就是“乐善好施”。据说有一次他到广州视察业务，正当广州方便医院演戏筹款，他灵机一动，当场捐出500元买了1张名誉券，由义演主持人陪送在最前排当中入座，引起全场瞩目。第二天的广州报纸就刊出胡文虎这一慷慨解囊及其虎标万金油的故事，引起轰动效应（见康吉父：《胡文虎传》第50页，香港龙门文化事业有限公司1984年出版）。又如1932年淞沪抗战，胡文虎捐款支援第十九路军。蔡廷锴曾题词酬谢说：“本军在沪抗日，胡君援助最力，急难同仇，令人感奋。”胡便在报纸上大登蔡的题词，并加上“全国同胞敬仰之民族英雄蔡廷锴将军对虎标药之赞美”大字标题，为虎标药大做其广告。

② 《星洲日报》1950年4月10日。

四、爱国爱乡　支援抗战

同海外广大华侨一样，胡文虎对家乡故土，怀有深厚的感情，始终关心着祖国建设。早在30年代，他就出资8万元修筑闽西公路，并投资港币20万元兴办福州自来水公司。1933年蒋光鼐主闽时，致力于地方的改革与建设，组织“福建省建设委员会”。胡文虎应聘为该委员会委员，在医药卫生方面，积极提供意见，并在《星洲日报》发行“新福建”专刊，借以推动福建省建设计划的实施。



抗日战争爆发后，新加坡华侨胡文虎捐赠了大批款物支援祖国抗战，捐款建立了抗战残废军人疗养院和阵亡将士遗孤教养院。

1931年“九一八”事变后，海外华侨爱国热情空前高涨，出钱出力，从各方面声援祖国。胡文虎首捐2.5万元支援东北抗日义勇军。1932年“一二八”淞沪抗战爆发，十九路军浴血奋战，海外华侨深受鼓舞。胡文虎闻讯后，立即通过和丰银行电汇国币1万元给中国红十字会，作前线救伤之用。2月下旬，又电汇1万元直接给十九路军的蔡廷锴，并捐赠大批“虎标良药”和其他药品。到1937年“七七”卢沟桥事变后，胡文虎除捐助大批药品、物资外，又出钱组织华侨救护队，直接回国参加抢救伤兵工作。他及时将储存香港永安堂的一批价值8000多元的纱布，急运上海，支援宋庆龄、何香凝组织的抗日救护队。另外，又先后捐赠救护车多辆给中

国红十字会总会和福建省政府。他先后义捐（包括认购“抗日救国公债”）总数超过300万元。

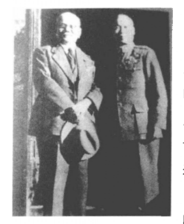
抗战胜利后，为了建设家乡，胡文虎于1946年秋，在新加坡发起组织“福建经济建设服务有限公司”，亲自担任筹备委员会主任。准备经营金融、交通、工业、矿产以及茶叶、水果等土特产。该公司总资本初步定为国币300亿元，计划在东南亚募股200亿元，在国内募股100亿元，他自己率先承担10亿元。由于当时国民党政府忙于打内战，胡文虎的回国投资活动得不到应有的重视，侨胞的爱国热情受到严重打击，整个投资建设计划终告失败。

抗日战争期间，胡文虎被选为国民政府国民参政会华侨代表。1941年秋，他到重庆出席参政会议，受到蒋介石接见。返回香港时，正值太平洋战争爆发，日军占领香港后，胡文虎被软禁了3天，获释后仍留在香港。后开设中侨公司，并改《星岛日报》为《香岛日报》。1943年，胡文虎去上海会见南京日伪政府的汪精卫。在这之前，汪伪报纸即大肆宣扬“胡文虎宣告与渝断绝关系”，并报道说：“南洋巨头《星岛日报》主人胡文虎氏，过去四年有余供给重庆抗日资金，……此次竟亦对大东亚解放战争表示感奋，与重庆方面宣告断绝关系，转而支援和平，此次之意义甚大。”① 同年8月，他还去日本拜会日本首相东条，自称是以港商身份，“控诉（日）港督暴政及其财政部长中西之贪婪无理敲榨华侨之恶行，凡五大罪状”②。

广东解放后，胡文虎曾两次以私人名义给广州市长叶剑英写信，表示愿意为广州儿童教养院捐港币13万元，修建礼堂1座；为贫难同胞捐救济米2万斤；并认购折实胜利公债2万分。又对记者发表谈话表示：“本人除热忱爱护国家，希望祖国富强、华侨地位提高外，对于政

---

① 《新申报》1942年1月26日第3版。
② 《胡先生近年言论录》，香港《星岛日报》1954年9月6日。



抗战期间胡文虎（左）与抗日将领李宗仁合影

党政治，素不参予，凡能掌握政权，增进人民幸福者，俱为本人所愿竭诚拥护。"[①] 表示对新政权的拥护。由于历史的原因和当时的时代背景，1950 年广东人民政府接管了胡文虎在广州的产业。第二年 7 月，胡文虎发表谈话，对人民政府拒绝虎标药品在国内行销，表示费解。星系报纸，特别是香港的《星岛日报》开始激烈反共[②]。1953 年，胡文虎访问台湾，表示他对国民党的支持。

1954 年 8 月，胡文虎因胃病去美国动手术，在波士顿接见美国《环球报》记者，宣称："对共产党决难妥协，非征服他们，就被他们征服"[③] 云云。回香港时途经檀香山，因心脏病发作，于 9 月 4 日去世。

---

① 《星洲日报》1950 年 4 月 10 日。

② 当时金仲华等已辞职，《星岛日报》为反动分子所把持。美联社曾发电文说："胡氏所有之报纸，其尚未被共党所封闭者，在东南亚实为反共最有力的报纸。"（见《星岛日报》1954 年 8 月 11 日）。

③ 香港《星岛日报》1954 年 9 月 6 日。

本书原为1997年中国青年出版社出版的《民国著名人物传》第三卷，经重新修订作为《民国著名人物传集》出版。此卷部份图片由重庆红岩博物馆张正霞女士提供，同时得到北京上德经纬文化传媒有限公司程启钊先生在拍摄方面大力协助，特此致谢

编者

2011.2